

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Terje Kalamees

# **TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE MAJUTUSETTEVÕTTES**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ ..... “..... 2014. a.

Majandusarvestuse ja rahanduse õppetooli juhataja prof. Toomas Haldma.....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,  
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemus ning põhimõtted .....	7
1.2 Tasakaalus tulemuskaart.....	16
1.3 Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine hotellinduses .....	19
1.4 Tulemuslikkus ja selle mõjutegurid hotellinduses .....	28
2. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE SÜSTEEMI ARENDAMINE HOTELLIS .....	34
2.1 Reval Park Hotel & Casino tutvustus.....	34
2.2 Ettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi analüüs .....	36
2.2.1 Finantsaspekti näitajate analüüs .....	39
2.2.2 Kliendiaspekti näitajate analüüs.....	49
2.2.3 Sisemiste protsesside näitajate analüüs .....	55
2.2.4 Õppimise ja arengu aspekti näitajate analüüs .....	58
2.3 Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine ja täiendamisvõimalused .....	60
KOKKUVÕTE.....	69
VIIDATUD ALLIKAD .....	72
LISAD .....	77
Lisa 1. Tulemuslikkuse mõõtmine erinevatel tasanditel .....	77
Lisa 2. Hotelli majutusosakonna struktuur .....	79
Lisa 3. Korrelatsioonianalüüsi algandmed 2011-okt 2013.....	80
Lisa 4. Tulu- ja kuluanalüüsi andmed.....	81
SUMMARY .....	82

## SISSEJUHATUS

Reisimine on maailmas endiselt populaarne. Eesti Statistikaameti andmetel kasutas 2013.aastal Eesti majutusettevõtete teenuseid 1,9 miljonit välisturisti ja üle miljoni siseturisti, turistide arv suurenes 2012. aastaga võrreldes 5%. Eesti tulu välisturismist (turismiteenuste eksport) oli Eesti Panga andmetel 2013.aastal 1,35 miljardit eurot, mis on rekordiline tulemus kolmandat aastat järjest. Turism täidab Eesti majandusarengus olulist rolli, moodustades koos kaudsete mõjudega ligi 7% Eesti sisemajanduse kogutoodangust ning teenuste ekspordist koguni 29%.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi andmetel tegutseb Eestis umbes 1600 majutusettevõtet kokku üle 40000 voodikohaga. Eesti majutusettevõtete sissetulek majutusteenuste müügist kasvas Statistikaameti andmetel kolmandat aastat järjest veidi kiiremini kui ööbimiste arv. 2013.a. kasvas (sise- ja välisturistide) ööbimiste arv kokku 3,4% ja Eesti majutusettevõtete müügitulu majutusteenuste müügist kasvas 7,7% (171,5 miljonilt eurolt 2012.a. 187,4 miljoni euroni 2013.a.). Kasvasid nii nõudlus majutusteenuste järgi kui ka majutusasutuste tegevuskulud, tõusis ööpäeva keskmine maksumus jätkuvalt, ületades esmakordselt kriisieelse 2008.aasta taset, jõudes 32 euroni.

Tallinna turismiinfo andmetel peatus 52% välisturistidest Tallinnas. Hotelliteenuste nõudluse suurenemisega on viimasel aastakümnel lisandunud hotelliturule palju uusi majutuskohi, mis on tugevdanud konkurentsi majutusasutuste seas. Tallinnas pakkus majutusteenuseid kokku 324 majutusettevõtet, milles oli müügis 7 334 tuba ja 14 914 voodikohta. 2013.a. keskmine tubade täitumus oli 62%, mis aastases võrdluses ei ole muutunud. Ööpäeva keskmiseks hinnaks kujunes külastajatele 39 eurot, mis on 5% võrra kallim eelnenud aastast. (Tallinna Turismiinfo 2013)

Hotellide juhtimise seisukohalt on kirjeldatud keskkond kaasa toonud vajaduse tegutseda läbimõeldumalt seatud eesmärkide saavutamiseks ja selleks on ettevõtetes Tsuurenenud konkurents ja dünaamiline majanduskeskkond nõuavad läbimõeldud ja

efektiivset eesmärgistatud tegutsemist võttes arvesse erinevaid tegureid, mis hotellide tulemuslikkust mõjutavad. Tulemuslikkuse saavutamisel mängib uuringute põhjal rolli hotelli suurus, kuulumine hotellikettidesse ja hotelli kategooria, kas hotellis rakendatakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja lisaks veel palju erinevaid mõjutegureid, millega tuleb arvestada.

Magistritöö eesmärk on täiendada hotelli majutusosakonna tulemuslikkuse hindamise süsteemi tuginedes tasakaalus tulemuskaardi näitajate seostele ja olulisuse hinnangule. Töö raames täiendatakse keskmise suurusega majutusasutusele sobivat tulemuslikkuse hindamise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi näol koos oluliste tulemuslikkuse näitajatega. Eesmärgi täitmiseks uuritakse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemust, hotellinduses kasutatavaid võimalikke tulemuslikkuse juhtimissüsteeme, hotellide tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mille baasil hinnatakse näiteettevõttes kasutusel olnud tasakaalus tulemuskaarti ja tehakse ettepanek selle täiustamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks tuleb leida vastused järgmistele uurimisülesannetele:

- 1) anda teoreetiline ülevaade tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemusest ning juhtimissüsteemidest
- 2) uurida tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi rakendamist tasakaalus tulemuskaardi kujul
- 3) tuua välja varasemate uuringute põhjal, milliseid tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteeme ning tulemuslikkuse näitajaid majutusasutustes kasutatakse
- 4) käsitleda tulemuslikkuse mõjutegureid hotellinduses
- 5) hinnata Reval Park Hotel & Casino`'s kasutusel olnud tasakaalus tulemuskaarti
- 6) teha ettepanekuid ettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiendamiseks koos sobilike tulemuslikkuse näitajatega

Uurimustöö on üles ehitatud kahe peatükina. Esimeses peatükis määratletakse tulemuslikkuse juhtimise ja sellega seotud kesksete mõistete – tulemuslikkus, selle hindamise ja juhtimise olemus ning teoreetilised alused. Selgitatakse välja, miks tulemuslikkuse juhtimissüsteemi ettevõttes rakendada, millistest alasüsteemidest see luuakse ning milliseid tulemuslikkuse juhtimissüsteeme hotellinduses enim kasutatakse koos võrdlusega nende tugevuste ja nõrkuste kohta. Varasematele uuringutele tuginedes tuuakse välja tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja tegevused hotellinduses eri tasanditel koos neid iseloomustavate näitajatega. Kirjeldatakse tasakaalus tulemuskaarti kui enim

majutusasutustes kasutatavat tulemuslikkuse juhtimissüsteemi loomis- ja rakendamise protsessi. Erialane kirjandus, mida töö kirjutamisel kasutatakse, põhineb statistika andmetel ja erialastel uurimisartiklidel.

Teises peatükis tutvustatakse ettevõtet, mille andmete põhjal on töö empiiriline analüüs läbi viidud ning hinnatakse ettevõttes kasutusel olnud tasakaalus tulemuskaarti selle neljas aspektis analüüsides mõõdetavate tulemusnäitajate omavahelisi seoseid kasutades selleks korrelatsioonianalüüsi ja tehakse täiendustepanek soovitud tulemuskaardi rakendamiseks ettevõttes. Tulemuslikkuse näitajaid hinnatakse tasakaalus tulemuskaardi finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja õppimise ning arengu aspektides.

Finantsaspekti näitajate analüüsis tuuakse välja käibejuhtimise ja kulude juhtimise seos tulemuslikkusega põhjusel, et käibejuhtimine ja kulude juhtimine mõjutavad kasumit, mis moodustub tulude ja kulude vahena. Kasumi teenimine on aga ettevõtte peaeesmärk. Kliendid ja nende rahulolu mõjutavad lõpptulemusena ettevõtte finantstulemuslikkust. Kliendiaspekti näitajate osas analüüsitakse erinevaid kliendisegmente, nende osakaalu klientide koguarvust ja kasumlikkust, seostades saavutatud tulemused kliendisuhete juhtimisega. Sisemiste protsesside aspektis määratakse eesmärgid ja tulemuslikkuse näitajad finants- ja kliendieesmärkide saavutamiseks ettevõtte sisemiste äriprotsesside vallas nii tootearenduses kui efektiivsete tööprotsesside ja koostöö osas. Õppimise ja arengu aspekti tegevused aitavad kaasa seatud eesmärkide saavutamisele omades ettevõttes vajalikke oskusi ja õigeid inimesi, kelle abil saavutatakse finants-, kliendi- ja protsesside aspektide eesmärgid.

Magistritöö empiiriline osa tugineb 2013.a novembris suletud Reval Park Hotel & Casino andmetele. Suletud hotell on praeguseks lammutatud ja selle asemele ehitatakse Hiltoni hotelliketi poolt opereeritav uus kaasaegne hotell, mis valmib 2015.a lõpuks. Töö lõpeb ettepanekute tegemisega tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiendamiseks toetudes teooria ja analüüsi osa järeldustele koos soovitud uue hotelli tulemuslikkuse näitajate valiku osas. Magistritöö märksõnad on tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine, tasakaalus tulemuskaart ja selle aspektid majutusasutuse näitel.

# 1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise olemus ning põhimõtted

Dünaamiline muutuv majanduskeskkond on muutnud tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise ettevõtete jaoks oluliseks tegevuseks, mille abil hinnatakse ja juhitakse tulemusi vastavalt valitud strateegiatele püstitatud eesmärkide täitmiseks. Tulemuslikkuse juhtimine (*performance management*) on protsess, mille kaudu organisatsioon integreerib oma tulemusnäitajad organisatsiooni strateegiate ja eesmärkidega (Bitici et al.1997). Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on tagada, et organisatsioon ja selle kõik allsüsteemid (protsessid, allüksused, meeskonnad, töötajad jne.) saavutaksid koostöös organisatsiooni ette püstitatud eesmärgid (Karu 2008: 48).

Tulemuslikkuse juhtimisel kasutavad organisatsioonid tulemuslikkuse hindamise (mõõtmise) süsteeme (*performance measurement system*), mille abil valitud tulemuslikkuse näitajate alusel hinnatakse organisatsiooni püstitatud eesmärkide täitmist, tehakse kindlaks kõrvalekaldeid planeeritust, antakse nendele hinnang ja vajaduse korral viiakse ellu muudatusi järgides selleks järgmisi etappe (Leimann et al. 2003:268):

- Tehakse kindlaks, mida jälgida (mõõta)
- Määratakse kindlaks hindamise alused, millega mõõdetavaid tulemusi võrrelda
- Viiakse läbi regulaarset tulemuste mõõtmist
- Tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alustega
- Kõrvalekallete ilmnemisel muudetakse või täiustatakse strateegiat või selle elluviimist

Tulemuslikkus on tulemuslikkuse juhtimise tervikkontseptsiooni keskne mõiste. Tulemuslikkus on eelnevalt kokkulepitud eesmärgi saavutamine, mis on hinnatud ja

mõõdetud. Tulemuslikkust iseloomustatakse SMART reeglga, mille kohaselt peab see olema täpne, mõõdetav, saavutatav, realistlik ja ajaliselt määratletud (Armstrong 1999: 430-443). „Mida mõõdetakse, seda saab juhtida“ on üldtuntud juhtimistõde. Ettevõtte strateegia ja eesmärkide tulemuslikkust hinnatakse mõõdetud tulemusnäitajate alusel ettevõtte erinevatel tasanditel, olgu selleks indiviidi-, osakonna- või ettevõtte tasand. Brudani (2010) eristas ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisel kolme tasandit:

- Strateegiline tasand
- Operatsiooniline tasand
- Individuaalse tulemuslikkuse juhtimise tasand

Organisatsiooni eesmärkide saavutamine seotakse töötajate individuaalsete eesmärkidega ja mõõdetakse organisatsiooni tulemuslikkuse näitajatega. Strateegilisel tasandil juhitakse organisatsiooni eesmärkide saavutamist läbi strateegia kujundamise ja elluviimise ning operatsiooniline tasand on seotud osakonna eesmärkide saavutamisega läbi taktikalise juhtimise.

Zigan ja Zeglat eristasid tulemuslikkuse hindamisel kahte tasandit (tabel 1), kus lõpptasand moodustab tulemuslikkuse tasandi ja sellele eelneb tulemusi määrav tasand ehk teisisõnu, lõpptulemust mõjutavad hulk tegureid, mis aitavad kaasa seatud eesmärkide täitmisele (Zigan, Zeglat 2010:602).


**Tabel 1.** Tulemuslikkuse hindamise tasandid

Tulemuslikkuse tasand	Tulemuslikkuse hindamiskriteerium	Mõõdetavad näidikud
Tulemuste tasand	Konkurents	Turuosa ja positsioon, müügikasv, kliendibaasi suurus
	Finantstulemused	Kasum, likviidsus, kapitali struktuur
Tulemusi määrav tasand	Teeninduse kvaliteet	Vastamiskiirus, välimus, puhtus, mugavus, sõbralikkus, kommunikatsioon, saadavus, turvalisus
	Paindlikkus	Paindlikkus müügimahtude osas
	Ressursside kasutamine	Tootlikkus, efektiivsus
	Innovatsioon	Protsesside tulemuslikkus, individuaalne innovatsioon

Allikas : (Zigan, Zeglat 2010:602)



Tulemuslikkuse hindamise protsessi käigus määratakse kindlaks ettevõtte strateegia tulemuslikkus ja tööprotsesside efektiivsus ning viiakse vajadusel ellu muutusi puuduste ja probleemide kõrvaldamiseks. (Tulemuste ...2010:13) Üheks organisatsiooni edu eelduseks on arendada ja rakendada tulemuslikkuse hindamise süsteeme (Kanji, 2002), mis moodustavad osa tulemuslikkuse juhtimise süsteemist. Tulemuslikkuse mõõtmisel on eesmärgi seadmise ja hindamise viisi kõrval olulisel kohal eesmärgile ja hindamisviisile sobivate mõõdikute valik, mille kaudu on võimalik hinnata, mil määral on soovitud tulemuslikkuseni jõutud. Seega tulemuslikkuse hindamine on osa organisatsiooni juhtimisest, näidates, kuidas on soovitud eesmärgid tegelikult täidetud. Tulemuslikkuse hindamist (mõõtmist) (*performance measurement*) on defineeritud erinevate autorite poolt mitmeti. Moullini (2003:3) järgi kasutatakse kõige enam Neely (2002:377) poolt sõnastatud definitsiooni, mille kohaselt on tulemuslikkuse mõõtmine protsess, mille alusel antakse kvantitatiivne hinnang varasema tegevuse tõhususele ja tulemuslikkusele. See definitsioon rõhutab tagajärgi ja mõju, kuid ei määra, mida mõõta või miks. Moullini (2003) arvates on tulemuste mõõtmine kliendile pakutud väärtuse mõõtmine. Tulemuslikkuse hindamise süsteemi ülesanne on hinnata, kuidas ettevõtet on juhitud ning millist väärtust pakutakse kliendile ja teistele huvirühmadele (Striteska, Spickova 2012:2). Ka selles käsitluses on rõhutatud kliendile väärtuse pakkumist.

TULEMUSLIKKUSE ( <i>performance measurement</i> )	HINDAMINE	TULEMUSLIKKUSE ( <i>performance management</i> )	JUHTIMINE
Protsess, mille käigus antakse hinnang tulemusnäitajate mõõtmistulemuste alusel saadud informatsioonile ja võrreldakse neid seatud eesmärkidega		Eesmärkide seadmine, planeerimine, eesmärkide saavutamise juhtimine, tulemuste jälgimine läbi tulemuslikkuse hindamise ja mõõtmise erinevatel ettevõtte tasanditel valides selleks sobivad tulemuslikkuse näitajad, mis seostuvad seatud eesmärkidega, kohanemine ja vajadusel strateegia muutmine	
			

**Joonis 1.** Tulemuslikkuse hindamise ja tulemuslikkuse juhtimise olemus (autori koostatud)

Autori arvates ettevõtte defineerib oma soovitud tulemuslikkuse ja lepib kokku selle mõõtmise protsessi kasutades konkreetseid tulemuslikkuse näitajaid, mille alusel

hindamise käigus tehakse kindlaks, kas ja millise kuluga soovitud tulemus saavutati. Tulemuslikkuse juhtimisele eelneb tulemuslikkuse hindamine juhtimise käigus etteantud näitajate põhjal (joonis1). Kliendi rahulolu, mis sõltub kliendile pakutavast väärtusest, mõjutab otseselt ettevõtte tulemuslikkust.

Tulemuslikkust võib hinnata kahe erineva kontseptsiooni alusel (Doherty, Horne 2002):

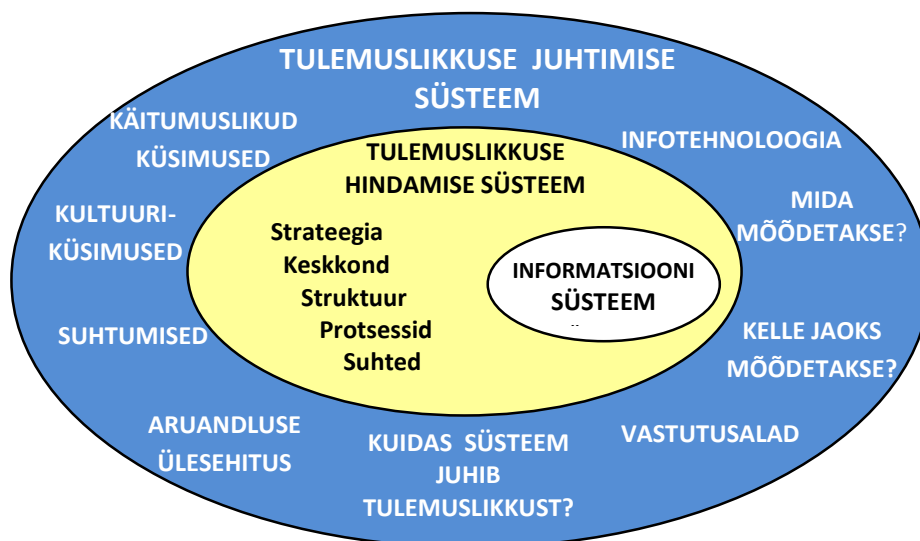
1. Lisandunud väärtuse kontseptsioon, mille puhul hinnatakse tulemuslikkuse kasvumäära algseisundi või muu näitajaga, näiteks teise organisatsiooniga. Selline hindamine väljendub tavaliselt eesmärgi sõnastuses ja kasvumäära väljatoomises, näiteks suureneb 10% aastas võrreldes 2013. aastaga;
2. Parima väärtuse kontseptsioon, mille puhul sõnastatakse parima väärtuse seisund ning võrreldakse tulemuslikkuse hindamisel selle suhtes saavutamist, näiteks personalivoolavus 15%.

Tulemuslikkuse kontseptsiooni valik sõltub seatud eesmärkidest ja neid võib erinevate tulemuslikkuse näitajate hindamisel ühes süsteemis kasutada. Osade näitajate hindamisel kasutatakse kasvumäära ja teiste näitajate puhul hinnatakse ettevõttes seatud parimat väärtuse täitmist. Tulemuslikkuse hindamise muudab sageli keeruliseks lõhe selle vahel, mida tahetakse ja mida tegelikult on võimalik hinnata. (Meyer 2002) Keskkond, kus ettevõtted tegutsevad, on dünaamiline ja ettevõtete edu sõltub kohanemisvõimest. Hea tulemuslikkuse hindamise süsteem ei saa olla ainult ettevõttekeskne, vaid ettevõtte peab arvestama tulemuslikkuse hindamisel väliskeskkonnaga, kuulates selleks oma kliente, tarnijaid ja teisi olulisi huvigruppe (Striteska, Spickova 2012:1). Hea tulemuslikkuse hindamise süsteem keskendub organisatsiooni jaoks olulistele tegevustele, mis aitavad saavutada püstitatud eesmärgid ning hindab tulemuslikkust mõjutavaid, nii organisatsioonisiseseid kui –väliseid, näitajaid. Tulemuslikkuse juhtimise olemust on selgitatud mitmeti erinevate autorite poolt. Ühiselt käsitletakse seda kui organisatsiooni strateegilist juhtimist ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, rõhutades erinevaid aspekte (Bitici 1997, Armstrong 1999, Karu 2008). Põhjuseid, miks tulemuslikkuse juhtimist organisatsioonis rakendada on mitmeid (Dorethy & Horne 2002: 338):

- Tulemuslikkuse juhtimine aitab edastada kõigile organisatsiooniga seotud huvigruppidele organisatsiooni eesmärgi ja sellega seotud olulist infot;

- Tulemuslikkuse juhtimine aitab leida erinevates organisatsiooni protsessides kokkuhoidmise võimalusi (samal ressursi tasemel rohkem teenuseid, vähemaga rohkem jne);
- Tulemuslikkuse juhtimine aitab koguda organisatsiooni juhtidele vajalikku olulist ja tõest informatsiooni organisatsiooni kohta, mis on omakorda aluseks informatsioonipõhiste juhtimisotsuse langetamisel;
- Tulemuslikkuse juhtimine annab võimaluse tõenduspõhisele informatsioonile tuginedes määratleda organisatsiooni tegevuse mõju ning selle maksumust ehk kuluefektiivsust;
- Tulemuslikkuse juhtimine annab hea võrdlusmomendi organisatsiooni edasise arengu hindamiseks.

Tulemuslikkuse juhtimiseks juurutatakse ettevõttes tulemuslikkuse juhtimise süsteem, mis koosneb strateegia väljatöötamisest ja selle pidevast ülevaatamisest, eesmärkide juhtimisest, juhtimisarvestusest, mitteametlike ja ametlike mittefinantsnäitajate mõõtmisest ning tulemustasustamise süsteemist koos personali hindamisega. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutuselevõtt aitab saavutada seatud eesmärke ja arvestab juhtimises erinevate teguritega (joonis 2), mis tulemuslikkust mõjutavad ning määrab ära ettevõttes vastutusalad, aruandlusesüsteemi, mida ja kelle jaoks mõõdetakse. Saadud informatsiooni alusel hinnatakse strateegia, keskkonna, struktuuri, protsesside ja suhete tulemuslikkust (Bititci *et al.* 1997:526).

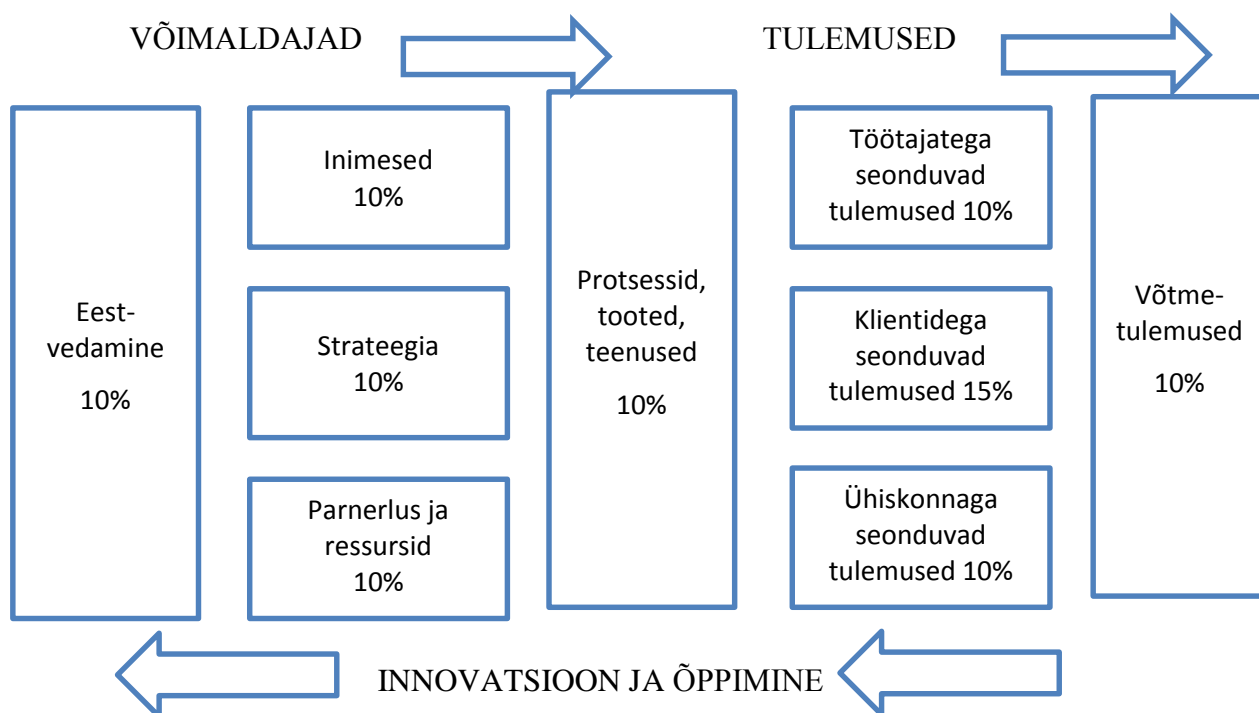


**Joonis 2 .** Tulemuslikkuse juhtimise süsteem (Bititci *et al.* 1997:526)

Tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks on välja töötatud erinevaid süsteeme ja – mudeleid: tasakaalus tulemuskaart, täiuslikkuse mudel EFQM, tulemuslikkuse püramiid, SMART tulemuslikkuse prisma, kuue sigma juhtimine, „töölaud“, kvaliteedijuhtimine jne. Järgnevalt antakse ülevaade täiuslikkusmudelitest EFQM ja tulemuslikkuse prismast põhjusel, et neid on kasutatud varasemate uuringute põhjal en hotellimajanduses, nii esialgsel kujul kui kohandatuna ettevõtte eripäraga. Eraldi alapeatükk 1.2 käsitleb tasakaalus tulemuskaarti, kui enim hotellinduses kasutusel olevat tulemuslikkuse mõõtmissüsteemi.

Tasakaalus tulemuskaart (TTK) on 1992.aastal Kaplani ja Nortoni poolt loodud strateegiline juhtimissüsteem, mida kasutatakse ettevõtte strateegia pikaajaliseks juhtimiseks muutes ettevõtte tulevikueesmärgi konkreetseteks tulemusnäitajateks finants-, kliendi-, sisemiste protsesside -, õppimise ning arengu aspektis (Kaplan, Norton 2003: 25). TTK on lähemalt juttu peatükis 1.2.

Täiuslikkusmudel EFQM loodi 1991.aastal Euroopa Kvaliteediühingu ja Euroopa Komisjoni poolt. EFQM on süsteem, mis konkreetsete ettekirjutusteta aitab ettevõttel hinnata oma edu ja arenemisprotsessi jätkumist, toetudes kaheksale fundamentaalsele suurepärasuse saavutamise eeldusele: tulemustele orienteeritus; inimeste arendamine ja kaasamine; kliendikesksus; pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine; juhi eestvedamine ja eesmärgi püsivus; partnerlussuhete arendamine; protsesside juhtimine ja avalikud suhted (joonis 3). Kõik need kaheksa eeldust on jagatud omakorda üheksaks kriteeriumiks, mis jagunevad viieks mõjuteguriks (eestvedamine, inimesed, poliitika ja strateegia, partnersuhted, ressursid ja protsessid) ja neljaks tulemusnäitajaks (inimesed, kliendid, ühiskond ja võtmenäitajad, mille alusel tulemuslikkust hinnatakse). Mudel sisaldab viite tulemuslikkuse saavutamist võimaldavat tegevust: eestvedamine, inimesed, poliitika ja strateegia, partnersuhted, ressursid ja protsessid, mida juhtides on võimalik saavutada tulemusi. EFQM-i täiuslikkusmudel näitab, kuidas tegevused ja tulemused on omavahel seotud ning milline on nende vastastikune mõju. Kontseptsiooni aluseks on Demingi poolt välja töötatud põhimõte – planeeri, teosta, kontrolli, tegutse (PDCA ehk pideva parendamise tsükkel) (Eesti Kvaliteediühing). Antud mudeli järgi on enesehindamise läbi viinud üle 70 Eesti turismiettevõtte, kes on tunnustatud EAS poolt kvaliteedimärgisega „Märk kindlast arengust“.



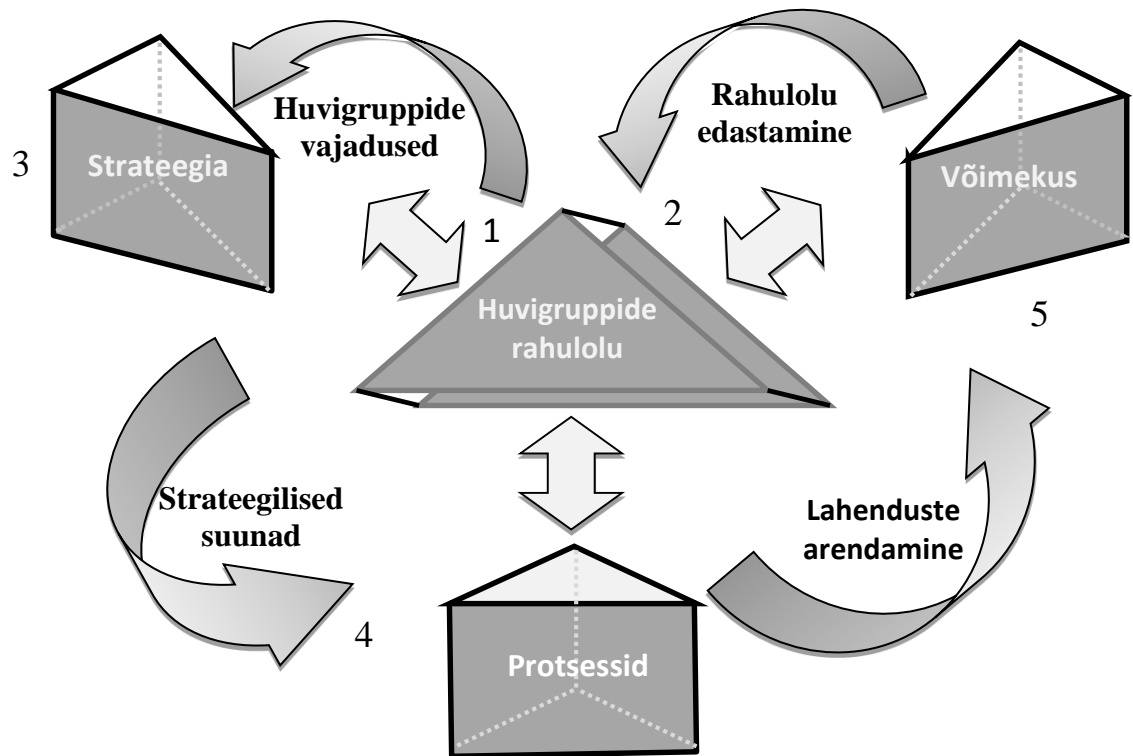
**Joonis 3.** EFQM Täiuslikkuse mudel (Eesti Kvaliteediühing)

Tulemuslikkuse prisma on uuemaid kontseptsioone, mis pakub uuenduslikku ja terviklikku süsteemi suunates juhtkonna tähelepanu pikaajalisele elujõulisusele ning aitab organisatsioonidel kavandada, ehitada, kasutada ja värskendada oma tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi viisil, mis on seotud eritingimustega nende töökeskkonnas. Tulemuslikkuse prisma (Neely, Adams, Kennerly 2001) sisaldab viite omavahel seotud aspekti:

- Huvigruppide (aktsionärid, töötajad, tarnijad) rahulolu
- Huvigruppide panus ja koostöö
- Strateegia
- Protsessid
- Võimed ja võimalused

Tulemuslikkuse prisma seab keskele kohale organisatsiooniga seotud huvigruppide huvid ja nende täitmise, pakkudes neile oodatavat väärtust ja integreerides omavahel strateegia, protsessid, võimalused ning organisatsiooni ja huvigruppide suhted. Huvigrupid eeldavad oma huvide täitmist, samal ajal aidates kaasa nende saavutamisele.

Strateegia ja protsessid pannakse paika, et täita huvigruppide ootusi (Neely et al. 2002; Striteska, Spickova 2012: 8 vahendusel).



**Joonis 4.** Tulemuslikkuse prisma (Neely et al. 2002; Striteska, Spickova 2012: 8 vahendusel).

Hotellidele pole spetsiaalselt tulemuslikkuse mõõtmise mudeleid välja töötatud, vaid hotellimajanduse ettevõtted on need üle võtnud algselt tööstusettevõtetele loodud süsteemidest ning neid oma vajadustele kohandanud. Hotellid kasutavad pigem integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme, mis analüüsivad nii finants- kui mittefinantsnäitajaid.

Peamine puudus olemasolevatel tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidel on hotelli suurusega mitteamestamine (Detta, Leigh: 2010) ja väliskeskkonna mõjude ning sellega võrdlemise puudumine, mille osakaal tulemuslikkusele on oluliselt määrava mõjuga. Kirjeldatud mõõtmissüsteemidel on omad tugevused ja nõrkused (tabel 2).

**Tabel 2.** Tulemuslikkuse mõõtmissüsteemide tugevused ja nõrkused

<b>Tasakaalus tulemuskaart</b>	
Tugevused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selge visiooni ja strateegia väljatoomine</li> <li>• Pidev strateegia ülevaatamine ja vajadusel kohandamine</li> <li>• Keskendumine strateegiliselt olulistele ärieesmärkidele</li> <li>• Omavahel seotud valdkondade vaheline kommunikatsioon ja läbipõimimine</li> <li>• Igal tegevusvaldkonnal on kindlad tulemuslikkuse näitajad</li> <li>• Põhjuse-tagajärje seostamine juhtimises</li> </ul>
Nõrkused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei mõõda kõikide huvigruppide huve</li> <li>• Pikaajalise pühendumise ja liidripositsiooni mitteamestamine</li> <li>• Liiga palju/vähe mõõdikuid</li> <li>• Töötajate vähene teadlikkus või kaasatus</li> <li>• Pigem kontrolli- kui arendusmeetod</li> <li>• Kvantitatiivse seose puudumine</li> <li>• Mittesobiv võrdlemiseks teistega (Benchmarking)</li> <li>• Puudub väliskeskkonna mõjudega arvestamine</li> </ul>
<b>Täiuslikkuse mudel EFQM (European Foundation for Quality Management)</b>	
Tugevused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süstemaatilisus ja mitteettekirjutatud mudel</li> <li>• Enesehindamine ettevõttes saavutamaks tulemuslikkust</li> <li>• Kvaliteedile rõhutamine ja selle tähtsustamine</li> <li>• Organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste määramine</li> <li>• Koosneb hierarhiliselt järjestatud kriteeriumitest</li> <li>• Lubab kasutada valdkonna parimate praktika näiteid</li> <li>• Äriprotsesside võrdlev analüüs koos välise ärikeskkonnaga</li> <li>• Tulemuste tagasiside alusel näitajate parendamine</li> </ul>
Nõrkused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteedid ei ole omavahel seotud</li> <li>• Mittespetsiifiliste näitajate kasutamine, eristumise puudumine</li> <li>• Ei ole strateegiline juhtimismeetod</li> <li>• Ei soodusta kommunikatsiooni ja infovahetust ettevõttes</li> <li>• Bürokratlik süsteem</li> <li>• Ei anna juhiseid, kuidas luua ja juhtida efektiivseid tulemuste mõõtmise näitajaid</li> </ul>
<b>Tulemuslikkuse prisma</b>	
Tugevused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kajastab uusi sidusgruppe (töötajad, tarnijad), keda tulemuslikkuse mõõtmisel varem eirati</li> <li>• Arvestab sidusrühmade panust tulemuslikkusesse</li> <li>• Kindlustab tugeva aluse tulemuslikkuse mõõtmisele</li> </ul>
Nõrkused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei paku välja, kuidas tulemuslikkuse mõõtmist rakendada</li> <li>• Mõned meetmed ei ole praktikas efektiivsed</li> <li>• Puudub otsene seos mõõdetavate näitajate ja tulemuste vahel</li> <li>• Ei arvesta olemasoleva ettevõtte tulemuslikkuse mõõtmise süsteemiga</li> </ul>

Allikas : (Sriteska, Spickova 2012)

Antud peatüki kokkuvõtteks toob autor välja olulisemad põhjused, miks ettevõttes tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutada: mõõdetakse ettevõtte tulemuslikkust, seostakse ettevõtte strateegia eesmärkide ja konkreetsete tegevustega nende

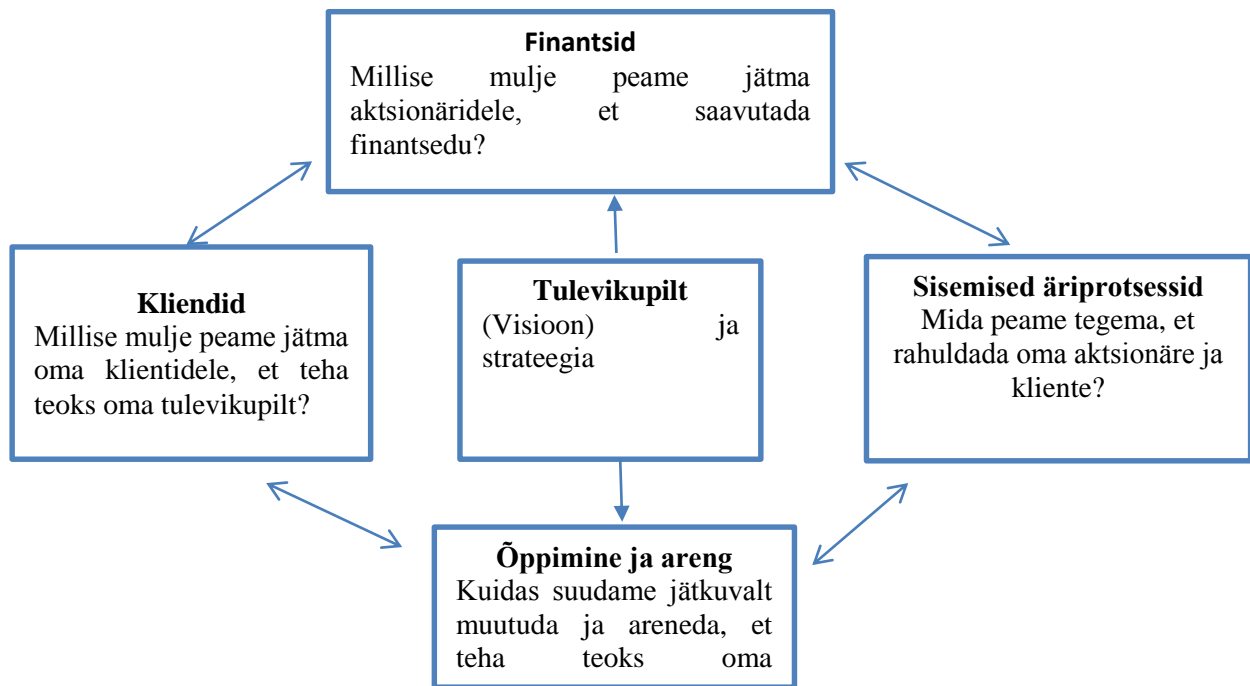
saavutamiseks erinevates huvigruppides, muudetakse protsessid efektiivseks ja eesmärgile pühendunuks, parandatakse nii ettevõtte sisest kui välist infovahetust ja kommunikatsiooni, motiveeritakse personali, luuakse soodne keskkond innovatsiooniks ja arenguks.

## **1.2 Tasakaalus tulemuskaart**

Tasakaalus tulemuskaart (TTK) on 1992.aastal Kaplani ja Nortoni poolt loodud strateegiline juhtimissüsteem, mida kasutatakse ettevõtte strateegia pikaajaliseks juhtimiseks. TTK annab juhile vahendid, mille abil saab ettevõtte tulevikupildi ja strateegia muuta konkreetseteks tulemusnäitajateks. TTK muudab missiooni ja strateegia eesmärkideks ja näitajateks, mis jagunevad TTK nelja osa vahel: finantsaspekt, kliendiaspekt, sisemised protsessid, õppimine ning areng. TTK annab raamistiku missiooni ja strateegia levitamiseks ettevõttes informeerides töötajaid tänase ja tulevase edu tagamise teguritest. Määratledes selgesti organisatsiooni soovitud tulemused ja nende tulemuste saavutamist mõjutavad tegurid, rakendatakse töötajate oskused ja energia pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. Tulemuslikkuse mõõtmist peetakse vahendiks, mille abil tagatakse töötajate ja üksuste tegevuse plaanipärasus. TTK saab kasutada täiendavalt kui kommunikatsiooni-, informatsiooni- ja õppimissüsteemi. Neli eelpool nimetatud mõõdetavat aspekti võimaldavad saavutada tasakaalu lühiajaliste- ja pikaajaliste eesmärkide vahel, soovitud tulemuste ja nende tulemuste saavutamiseks vajalike tegurite vahel ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate vahel (Kaplan, Norton 2003: 25). TTK koondab ühtseks tervikuks mitmesugused strateegiast tuletatud näitajad. Minevikku kajastavad finantsnäitajad täiendatakse teguritega, mis viivad heade finantstulemusteni tulevikus. Need tegurid, mis kajastavad organisatsiooni tegevuse kliendi-, sisemiste äriprotsesside ja õppimise ning arengu aspekte, muutuvad organisatsiooni strateegia põhjalikul ja täpsel lahtimõtestamisel käegakatsutavateks eesmärkideks ja näitajateks. TTK saab kasutada juhtimisprotsesse koondava keskse raamistikuna (joonis 5) (Kaplan, Norton 2003:18). Tasakaalus tulemuskaardi eelis seisneb võimaluses kombineerida lühi- ja pikaajalisi eesmärke ning võtta arvesse nn pehmeid väärtusi luues võimaluse erinevate mõõdikute koosmõjus juhtida ettevõtet nii, et ettevõtte valitud strateegia viiakse efektiivselt ellu.



Mudeli oluline eelis on see, et tasakaalus tulemuskaart võimaldab eesmärgid ja tegevustulemused tuua ära ühe aruandega ja vältida suboptimeerimist, st et üks eesmärk oleks täidetud teise eesmärgi arvelt (näiteks rentaablus suureneks kliendi rahulolu arvelt) (Leimann, Skärvad, Teder 2003: 271-272).



**Joonis 5.** Tasakaalus tulemuskaardi raamistik (Kaplan, Norton 2003:8)

Kuidas toimub tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtt ettevõttes? Esimese TTK koostamisel tuleb Kaplani ja Nortoni TTK raamistiku järgi tippjuhtkonna koostöö tulemusena missioon ja strateegia muuta konkreetseteks eesmärkideks ja näitajateks. Põhjused TTK kasutusele võtmiseks võivad olla soov saavutada selgus ja üksmeel eesmärkide ja strateegia osas, luua tugev juhtkond, teavitada organisatsiooni strateegiast, siduda preemiasüsteemid strateegiliste eesmärkide saavutamise, seada strateegilisi sihttulemusi, koostöölastada strateegilised tegevuskavad ja ressursside jaotamine, toetada investeeringuid immateriaalsetesse varadesse, luua alus strateegiliseks õppimiseks. Selleks valitakse ühiselt eesmärgid ja näitajad, tagatakse osalejate toetus, luuakse süsteem TTK rakendamiseks ja juhtimisprotsessideks, mis peavad alati järgnema esialgse TTK koostamisele. TTK konstrueerimise protsessi viiakse läbi etapiviisiliselt:

- Sobiva äriüksuse valimine, kellel on strateegia oma missiooni elluviimiseks
- Äriüksuse suhete kindlaksmääramine teiste strateegiliste äriüksustega kasutades intervjuusid äriüksuste juhtidega, et teha kindlaks äriüksuse finantseesmärgid (kasv, kasumlikkus, rahavoog, tootlus), korporatiivsed üldised prioriteedid (keskkond, turvalisus, personalipoliitika, ühiskondlikud suhted, kvaliteet, soodne hinnatase, uuendused, seosed teiste strateegiliste äriüksustega (ühised kliendid, kesksed oskused, võimalused ühiste kliendisuhete loomiseks, ühised tarnijad).
- Taustamaterjali ettevalmistamine koostades sisedokumendid visiooni, missiooni ja strateegia kohta ning konkurentsiolukorra kaardistamine koos ülevaatega turu suuruse ja kasvu osas, konkurentide pakkumiste, klientide eelistuste ja tehnoloogilise arengu kohta, viies läbi tippjuhtidega eraldi intervjuusid.
- Finantseesmärkide seostamine ettevõtte strateegiaga, mis omakorda seostatakse kõikide teiste TTK osade eesmärkidega põhjus-tagajärg seosel põhinevas ahelas. Kõikide TTK osade seosed viivad finantstulemuste parandamisele.
- TTK kliendiosa koostamine kliendisegmentide määramisega koos kesksete tulemuslikkusnäitajate valimisega, mis peegeldavad klientide turuosa, klientide leidmist, hoidmist, nende rahulolu ja segmentide kasumlikkust.
- Määratakse TTK sisemised protsessid, mis mõjutavad enim klientide ja aktsionäridega seotud eesmärkide saavutamist, mille käigus järgitakse väärtusahelat, mis seob omavahel kliendi vajaduse määratlemise, sellele vastavalt toote kujundamise ja arendamise, selle pakkumise läbi turundustegevuste ning teeninduse lõpptulemusega rahuldada tarbija vajadusi.

TTK väljatöötamiseks ja rakendamiseks on otstarbekas välja töötada kindel ajakava ja rakendusplaan, millega määratakse ära konkreetsed tegevused ja ajalised tähtajad koos vastutajatega nimetatud tegevuste elluviimisel (tabel 3.) Järgneb töötajate teavitamine, tehakse teatavaks eesmärgid, mis ettevõtte peab saavutama strateegia elluviimiseks. Need võib sõnastada veelgi konkreetsemateks näitajateks, mis seostuvad iga töötaja ülesannetega ja isiklike eesmärkidega, mis aitavad kaasa terviklikule edu saavutamisele ettevõttes. Teavitamise ja kaasamise tulemusena peaksid kõik organisatsiooni töötajad mõistma ettevõtte pikaajalisi eesmärke kui ka strateegiat nende eesmärkide saavutamiseks (Kaplan, Norton 2003: 13).

**Tabel 3.** TTK koostamise ajakava

Mõõtmise aluse määratlemine	Ajakava (nädal)
Äriüksuse valimine	1-3
Äriüksuste vaheliste suhete kindlakstegemine	
<b>Strateegiliste eesmärkide püstitamine</b>	
Esimese ringi intervjuud	4-7
Teabetöötlus	
Tippjuhtkonna nõupidamise esimene ring	
<b>Strateegiliste näitajate valimine</b>	
Alltöörühmade koosolekud	7-13
Tippjuhtkonna nõupidamise teine ring	
<b>Rakendusplaani koostamine</b>	
Rakendusplaani väljatöötamine	13-16
Tippjuhtkonna nõupidamine kolmas ring	
Rakendusplaani lõplik väljatöötamine	

Allikas: (Kaplan, Norton 2003:308)

Nende juhiste j ajakava järgi toimub uue tasakaalustulemuskaardi väljatöötamine, mille käigus saab arvestada üldiste hotellindust mõjutavate teguritega, kui töötatakse välja strateegia ja tegevused püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Selleks, et tulemuslikkust hinnata ja juhtida, tuleb tunda hotellimajanduse valdkonda ja arvestada selle eripäradega, valida välja organisatsioonile olulised tulemuslikkuse näitajad, mille alusel hinnatakse, kas ja kuidas on tulemuslikkus saavutatud.

### 1.3 Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine hotellinduses

Muutuv majanduskeskkond sunnib hotelle rohkem tähelepanu pöörama tulemuslikkuse hindamisele ja juhtimisele saavutamaks tugevnenud konkurentsiolukorras paremat majandustulemust vastavalt püstitatud eesmärkidele ja valitud strateegiatele nende saavutamiseks. Hotellide tulemuslikkust mõjutavad mitmed tegevusvaldkonnad ja arvestada tuleb tegevusvaldkonna eripäradega. Ettevõtte tegutsemise peamine eesmärk on kasumi teenimine. Kasum moodustub tulude ja kulude vahena, seega antud peatükk käsitleb käibejuhtimise (*revenue management*) ja kulude juhtimise (*cost management*) kui finantstulemuslikkust enim mõjutavate tegevuste seost tulemuslikkusega arvestades valdkonna eripära koos finantstulemust mõjutavate mittefinantsnäitajatega ning võttes arvesse tulemuslikkuse hindamise erinevaid tasandeid.

Ettevõtte suutlikkust kestvalt tegutseda tõestab tema tulemuslikkus, mida on võimalik hinnata mitmeti rakendades konkreetsele organisatsioonile sobivat tulemuslikkuse

hindamise süsteemi. Tulemuslikkust hinnatakse hotellides erinevatel tasanditel ja suundades sõltuvate ja sõltumatute näitajate põhjal. Sanaighi (2009) on eristanud kahte tulemuslikkuse hindamise suunda: vertikaalset ja horisontaalset. Vertikaalne suund võtab arvesse organisatsiooni hierarhiat ülevalt alla ja horisontaalne suund hõlmab erinevaid protsesse osakondade kaupa, eristades tulemuslikkuse hindamist kolmel tasandil: finants-, operatsiooni- ja organisatsioonitasand, mõõtes selleks sõltuvaid ning sõltumatuid finants- kui ka mittefinantsnäitajaid, mis avaldavad mõju finantstulemuste saavutamisele (Lisa 1)(Sanaighi et al. 2009: 922). Operatiiv- ja finantstasandil hinnatakse põhiliselt kasumiga seotud näitajaid nagu tegevuskasum ja erinevaid finantssuhtarve. Enamus operatsioonitasandi näitajaid on seotud täituvuse ja müügiga, kuid on erandeid nagu tootearendus, teenindusinnovatsioon (Alleyne et al.2006), klientide säilitamine ja rahulolu (Sin et al. 2005, Tse et al. 2005), korduvkülastuste arv ja suusõnalised kiitused (Ham et al. 2005). Finantstasandil kasutatakse hindamisel põhiliselt finantssuhtarve nagu kasum- investeeringud varadesse, kasumi-müügi ning kasumi-omakapitali suhet. Organisatsioonitasandil hinnatakse aktsionäride, personali ja klientide rahulolu, osades regioonides ka hotellide ebaõnnestumise määra ehk riski ebaõnnestuda, mida mõõdetakse organisatsiooni pikaajalise tulemuslikkusega (Sanaighi 2009:938).

Tulemuslikkuse juhtimisel traditsiooniliste tulemuslikkuse hindamise meetodite nagu eelarvestamine ja tegelike kulutuste võrdlemise kõrval on tähtsamaks muutunud prognoosimise osakaal, klientidega seotud aspektide analüüs, võrdlus teiste valdkonnas tegutsevate samalaadsete ettevõtetega. Finantsnäitajate hindamine on küll väga tähtis, kuid lisaks arvestatakse strateegiliselt oluliste mittefinantsnäitajatega, mis pikas perspektiivis finantstulemust tugevasti mõjutavad.

Aktuaalsed teemad, mida ettevõtluses viimasel aastakümnel eriti rõhutatakse tulemuslikkuse saavutamisel, on tootlikkus ja efektiivsus. Mida nende all mõista ja kuidas neid mõõta hotellimajanduses? Üks võimalus on DEA mudel, mis arvutab tulemuslikkuse või efektiivsuse indeksi näitajale DMU (*Decision Making Unit*) väljundi ja sisendite suhtena sellise piiranguga, et efektiivsuse indeks DMU on võrdne või väiksem kui üks (Neves, Loutenco 2009:4 Sanaighi 2009: 934 vahendusel). Sisenditeks loetakse selliseid muutujaid nagu täiskohaga töötajate arv, tubade arv, pindala jagatud osakondade kaupa, teatud kulukategooriad ja investeeringud . Väljunditeks loetakse

käivet, täituvust ja kliendi rahulolu (Neves, Loutenco 2009, Hsieh ja Lin 2010 Sanaighi 2009: 934 vahendusel). Tootlikkust saab mõõta osakonna tasandil ja ettevõttes tervikuna. Sanaighi võrdles erinevaid hotellinduses läbiviidud uuringuid, mis on leidnud seoseid töötajate ja mittefinantsiliste näitajate tulemuslikkuse vahel. Sellised mittefinantsnäitajad on näiteks ettevõtte strateegia ja kvaliteet, juhtimisstiilid (Patiar, Mia 2009), kliendi rahulolu (Chi, Gursoy 2009), teeninduse innovaatus (Hu et al. 2008), turuosa ja müügikasv (Alleyne et al. 2006). Tulemuslikkust mõjutab kaudselt juhtgrupi roll, mis tasakaalustab organisatsioonis olemasolevaid teadmisi, nende organisatsioonisisest jagamist ja selle mõju teeninduse innovatsioonile. (Hu et al. 2008) Tulemuslikkuse parendamisele aitavad kaasa organisatsioonisesed protsessid ja innovatsioon, lisaks pidev võrdlemine konkurentidega (Queenan et al. 2009:185). Selleks analüüsitakse tagasivaatavalt ettevõtte hinnastrateegiat ning käivet mõjutanud tegureid ja sündmusi, mõõdetakse otsuste tõhusust hindade ja tubade saadavuse reguleerimise osas lõpptulemusele kasutades selleks spetsiaalseid mõõtmismudeleid. Traditsiooniliselt võrreldakse eelarvet tegeliku tulemusega, kuid rõhutatakse eripära, et tulemust ei tasu hinnata üksnes prognoositud eesmärgiga, vaid arvesse tuleb võtta valdkonnas toimunud sündmusi ja muutusi (Gross et al 2009:72).

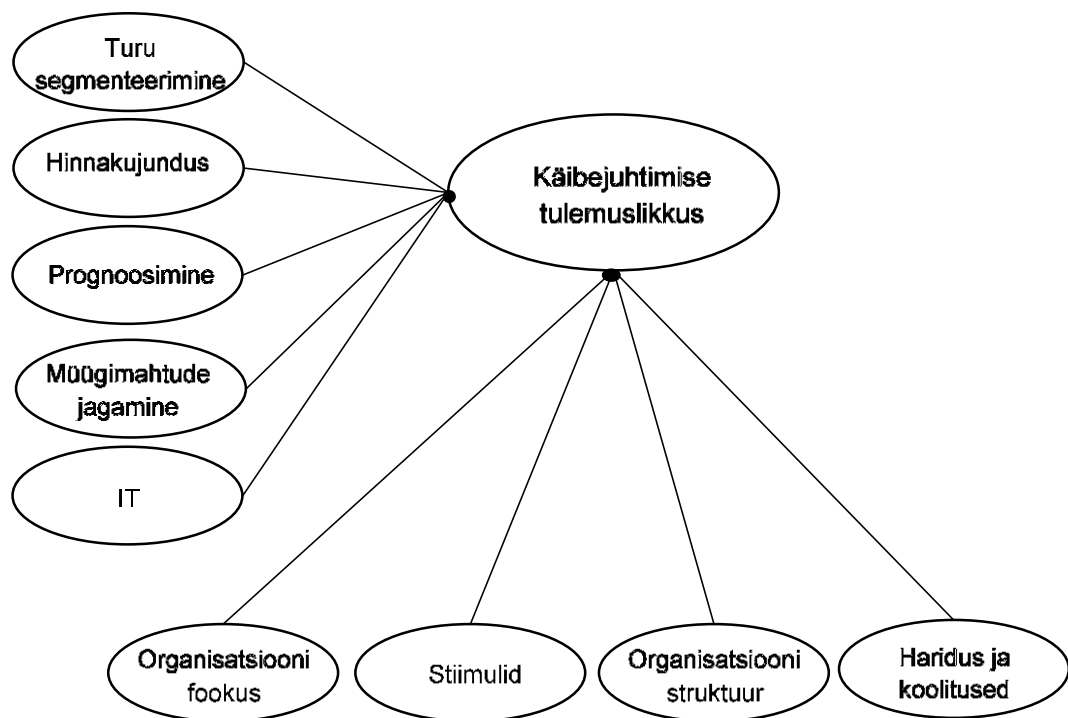
Hotellid kasutavad integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme, mis analüüsivad nii finants- kui mittefinantsnäitajaid. Hotellidele pole spetsiaalselt tulemuslikkuse hindamise süsteeme välja töötatud, vaid hotellid on kohandanud olemasolevaid oma vajadustele vastavaks. Peamine puudus olemasolevatel tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidel on hotelli suurusega mitteamestamine (Detta, Leigh: 2010) ja väliskeskkonna mõjude ning võrdlemise puudumine, mille osakaal tulemuslikkusele on määrav. Probleem võib olla ka oluliste tegevuste keerulises mõõtmises ehk kuidas mingit mittefinantsnäitajat mõõta. Selleks, et võimalikult teadlikult ja terviklikult tulemuslikkust juhtida, kasutavad ettevõtted neile sobilikku juhtimissüsteemi või kohandavad olemasolevaid oma vajadustele vastavaks. Autori arvates on kõige tähtsam välja valida kõige olulisemad tulemuslikkust mõjutavad tegevused ja nende hindamiseks valida õiged tulemuslikkuse näitajad. Kaks väga olulist tegevusvaldkonda, mida kindlasti autori arvates hinnata tuleb, on käibejuhtimine ja kulude juhtimine.

Käibejuhtimine (*revenue management, yield management*) seisneb teenuste müümises kõige kasumlikumale kliendisegmendile maksimeerides käivet. ( Cross, 1997 viidatud

Heo, Lee 2011: 243 vahendusel) Käibejuhtimine, mis on hotellindusse üle võetud lennundusest, põhineb nõudluse ja pakkumise juhtimisel eesmärgiga maksimeerida käivet pakkudes kõrgemat hinda, kui nõudlus on suur ja alandada hinda madalama nõudluse korral, et suurendada nõudlust. Käibejuhtimise metoodika seisneb nõudluse prognoosimises (*forecasting*) ja optimeerimismudelite kasutamises kujundades hinnapoliitikat käibe maksimeerimiseks, et tagada parim tulemuslikkus otsustades, kas müüa madalama hinnaga täna või hoida tubade saadavust hilisematele broneerijatele, kes maksaksid kõrgemat hinda ning prognoosides, kas viimase minuti broneerijaid hotelliturul jätkuks (Queenan et al. 2009: 174).

Käibejuhtimine on muutunud hinnakujunduse kliendikeskseks, mis tähendab, et analüüsitakse kliendi väärtust ja vastuvõtlikkust pakkumistele. Tulemuslikkuse majutuse käibejuhtimises tagavad erinevate kliendisegmentide hindade ning tubade saadavuse optimeerimine arvestades hotelli kogukäibe juhtimist (Gross et al. 2009:65), mis seisneb lisaks majutusele muude teenuste pakkumises nii ettetellimisel kui kohapeal personali poolt lisamüüki tehes. Online kanalite levikuga on muutunud hinnad läbipaistvamaks ja avalikuks, nii klientidele kui ka konkurentidele. Õige hinnakujunduse tähtsus suureneb, sest liiga kõrged pakutavad hinnad vähendavad broneeringute arvu ja suurendavad ohtu kaotada potentsiaalsed kliendid konkurentidele. Hinna ja nõudluse seosest on kerge aru saada, kuid keerulisem mõõta. Hindade langetamine peaks kaasa tooma nõudluse suurenemise, kuid hotellindust iseloomustab hooajalisus, tugevalt mõjutab konkurentide hinnatase ja olenevalt hotelli tüübist jaguneb täituvus ka nädalapäevade lõikes erinevalt. Hotellinduses saab mõõta hinnatundlikkust läbi nõudluse elastsuse, mida võib defineerida kui protsentuaalset muutust nõudluses koos protsentuaalse muutusega hinnas. (Ibid 2009: 68)

Käibejuhtimise tulemuslikkust mõjutavad tehnoloogilised ja sotsiaalsed mõjurid, mis on välja toodud joonisel 6.



**Joonis 6.** Käibejuhtimise tulemuslikkuse mõjutajad (Queenan et al. 2009: 175)

Sotsiaalsed mõjutegurid, mis seisnevad organisatsiooni eesmärkides ja stiimulites, ettevõtte ülesehituses, olemasoleval teadmispagasis ning kasutades tehnoloogilisi mõjukäitureid, milleks on IT ja käibejuhtimise meetoodika, mis seisneb prognoosimises ja müügimahtude jagamises vastavalt turu segmenteerimisele koos vastava hinnakujundusega, luuakse võimalused kasvatada ettevõtte teenitavat müügitulu.

Käibejuhtimise hindamiseks töötati Marriotti hotelliketis välja müügikäibe võimaluse mudel ROM (*revenue opportunity model*), et hinnata käibejuhtide poolt kujundatud hinnapoliitika ja hotellitubade saadavuse reguleerimise efektiivsust. ROM hindab käibejuhtimise otsuste mõju võrreldes tegelikult vastu võetud otsusega mõjuga kasutades selleks kahte erinevat stsenaariumit. Esimene stsenaarium võrdleb käivet ilma käibejuhtimise meetoodikat kasutamata ja teine stsenaarium hindab, mis võiks olla käive kasutades käibejuhtimise meetoodikat. Esimese stsenaariumi käive jagatud teise stsenaariumi käibega annab tulemuseks käibe võimaluse indeksi (*revenue opportunity index*) (Davenport, Harris: 2007:43 viidatud Gross et al 2009: 73 vahendusel). Mudeli kasutamine aitab otsustada erinevate valikute vahel, mille tegelikku tulemust saab

hinnata tagantjäre. Tulemuslikkust hinnatakse hotellinduses läbi erinevate näitajate, millest osad on omased ainult sellele majandusvaldkonnale (tabel 4).

**Tabel 4.** Hotellinduses kasutatavad tulemuslikkuse näitajad

Näitaja	Inglise keelne väljend	Lühend	Arvutuskäik
Keskmine hind	Average daily rate	ADR	$\frac{\text{tubade müügikäive}}{\text{müüdud toad}}$
Käive olemasolevate tubade kohta	Revenue per available rooms	RevPAR	$\frac{\text{tubade müügikäive}}{\text{kõikide tubade arv}}$
Täituvus	Occupancy	Täituvus	$\frac{\text{müüdud toad}}{\text{kõikide tubade arv}} * 100$
Kogukäibe olemasolevate tubade kohta	Total revenue per available rooms	TrevPAR	$\frac{\text{kogukäive}}{\text{kõikide tubade arv}}$
Tegevuskasum olemasolevate tubade kohta	Gross operation profit per available rooms	GOPPAR	$\frac{\text{brutotegevuskasum}}{\text{kõikide tubade arv}}$
Käive klientide kohta	Revenue per available customers	RevPAC	$\frac{\text{kogukäive}}{\text{kõikide klientide arv}}$
Käibe genereerimise indeks	Revenue generating index	RGI	$\frac{\text{Käive toa kohta}}{\text{konkureerivate hotellide RevPAR}}$
Müüdud tuba ööpäevas		TÖP	Müüdud tubade arv
Müüdud voodikohta ööpäevas		VÖP	Õöbinud inimeste arv

Allikas: autori koostatud

Käibejuhtimise tulemuslikkust saab mõõta hotelli täituvuse ja keskmise hinna alusel. Kui need näitajad on omavahel korrelatsioonis, võib hinnata käibejuhtimist efektiivseks. Täpsema hinnangu käibejuhtimise tulemuslikkusele saab anda kasutades müügikäibe ja olemasolevate tubade suhte näitajat, mis võtab arvesse nii täituvust kui keskmist hinda. (Ismail et al. 2002, viidatud Gross et al. 2009:73 vahendusel) Kui võrreldakse konkreetse hotelli käivet toa kohta näitajat konkureeriva hotellisegmendiga sama näitajaga kasutades tuluindeksit RGI, mis on hotelli RevPARi suhe konkureeriva segmendi RevPARga, siis selle alusel saab hinnata hotelli käibejuhtimise tulemuslikkust võrreldes konkureeriva hotellisegmendi käibejuhtimise



tulemuslikkusega. RGI-ga võrdlemine annab täpsema ülevaate, sest ta arvestab konkreetse hotelli müügikäibe tootlikkust võttes samal ajal arvesse majanduskeskkonda, kus hotell tegutseb. Nii RevPARi kui RGI mõjutavad mitmed tegurid nagu kaubamärgi olulisus turul, teeninduskvaliteet, müügiefektiivsus jne (Gross et al. 2009:73).

Tulemuslikkust ei määra mitte üksnes teenitud müügitulu, vaid teenitud kasum. Käibejuhtimise tulemuslikkuse mõju hotelli kasumlikkusele hinnatakse kasumiga olemasolevatelt tubadelt (GOPPAR) näitaja abil. Võime aru saada ja ennustada klientide käitumist on muutnud käibejuhtimise praeguseks ajaks kliendikeskseks, tähtsustanud kliendile väärtuse pakkumist ja samal ajal hinnates kliendi väärtust ettevõttele. Oluliseks peetakse klientide lojaalsust ja kliendi suhte kestvust. Tasakaalu leidmine lühiajalise käibe maksimeerimise ja pikaajalise kliendisuhete arendamise vahel on kriitiline edutegur käibejuhtimises. Ettevõtte peab tundma oma kliente, nende käitumismustreid, analüüsima kliendi profiile, demograafilisi näitajaid, klientide broneerimiskanaleid, reisi eesmärgi, kaebuste sisu ja arvu jms. (Gross et al 2009: 75). Suund käibejuhtimises on kliendikesksetele ja personaalsetele pakkumistele arvestades kliendi vajadusi, lojaalsete klientide diferentseeritud kohtlemisele pakkudes lisaväärtust, paremat hinda jms. Kliendikeskse käibejuhtimise kontseptsioon ja nõudluse planeerimine põhinevad ideel, mille järgi tulevikusuund käibejuhtimises on liikuda lühiajaliselt pikaajalisele strateegiale ja perspektiivile. (Ibid 2009: 80) Hotellid meelitavad kliente liituma lojaalsusprogrammidega, pakkudes püsiklientidele paremaid hindu, rohkem tähelepanu näiteks läbi erinevate suunatud pakkumiste ja teatud ööde järel tasuta majutust, tuppa saabumisel puuvilju, hilist hotellist väljaregistreerimist ja muid hüvesid. Käibejuhtimine ja kliendisuhete juhtimine on tihedalt omavahel seotud strateegilised protsessid ettevõttes. Kliendisuhete juhtimine (customer relationship management) seisneb klientidega pikaajaliste kliendisuhete loomises, vaatamata ettevõtte suurusele, eesmärgiga stabiliseerida muidu nii dünaamilist ettevõtluskeskkonda (Noor:281).

Tulemuslikkuse juhtimise ja antud töö kontekstis võib kokkuvõtvalt nimetada kliendisuhete juhtimist kui ettevõttesiseste protsesside, mille abil saavutatakse klientidega, kes mõjutavad otseselt ettevõtte finantstulemust, seotud eesmärkide juhtimist. Kliendisuhete juhtimise edukust saab hinnata mõõtes järgmisi tulemuslikkuse

näitajaid nagu püsiklientide arv, erinevad kliendirahulolunäitajad, külastamise regulaarsus ja arv, külastamise eesmärgid, kliendi eluea pikkus, kliendi väärtus ja kasumlikkus jms. Nii käibejuhtimine kui kliendisuhete juhtimine on seotud erinevate kliendisegmentidega ja peavad kaasa aitama ettevõtte finantsedule läbi strateegiliste otsuste. See eeldab põhjalikku seose-põhjuse-tagajärje analüüsi, et vältida huvide konflikti võimalikku teket käibejuhtide ja kliendisuhete juhtide vahel, kui nende eesmärgid ja strateegiad omavahel mitte integreerida (tabel 6).

**Tabel 5 . Käibejuhtimise ja kliendisuhete juhtimise võimalikud konfliktid**

Probleemne valdkond	Käibejuhtimine	Kliendisuhete juhtimine
Eesmärk	Käibe maksimeerimine suurendades tubade müüki	Käibe kasv suurendades klientide arvu ja kliendi käivet
Tulemuslikkuse mõõtmine	Iga päev	Pikaajaline (min aasta)
Vara	Tubade arvuga piiratud mahutavus	Kliendid ja suhted
Tulemuslikkuse indikaatorid	Käive toa kohta (RevPAR)	Käive kliendi kohta (RevPAC)
Fookus	Hind, müüdud tubade arv ja kliendisegmendid	Kliendisuhete loomine ja arendamine

Allikas: (Wang 2012:870)

Kui juhtkond seab käibejuhi eesmärgiks maksimeerida käivet, mille tulemuslikkust mõõdetakse käibega toa kohta (RevPAR) alusel ning samal ajal on kliendisuhete juhi eesmärgiks suurendada klientide arvu hotellis, siis võib tekkida eesmärgi saavutamisel huvide konflikt. Käibejuht tegutseb selle nimel, et toa hind oleks võimalikult kõrge, aga kliendisuhete juhi eesmärk on luua võimalikult palju pikaajalisi kliendisuhteid, pakkudes soodsamat toahinda. Kui käibejuhtimise tulemuslikkust hinnatakse käibega toa kohta (RevPAR) alusel ja samal ajal kliendisuhete tulemuslikkust käibega kliendi kohta (RevPAC), siis võib tekkida olukord, kus tegutsetakse üksteisele vastu. Käibejuht tegutseb selle nimel, et toa hind oleks võimalikult kõrge, aga kliendisuhete juhi eesmärk on luua võimalikult palju pikaajalisi kliendisuhteid, pakkudes selleks madalamat toahinda. Lahendus tuleb leida käibejuhi ja kliendisuhete juhi koostöös töötades välja

optimaalse lepinguliste hindade hinnapoliitika, mis tagaks soovitud tulemuslikkuse mõlemale.

Viimastel aastatel on käibejuhtimise strateegiline olulisus suurenenud suunates fookuse ettevõtte kogukäibe juhtimisele, mitte ainult tubade müügile. Käibejuhtimine ja kliendisuhete juhtimine toetavad organisatsiooni kui terviku tulemuslikkust läbi analüütilisema hinnakujunduse kasutades erinevaid tehnoloogilisi võimalusi (mobiilne internet, sotsiaalmeedia, online müügikanalid jne). Tähtis on organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine võrdluses konkureeriva hotellisegmendiga (Kimes 2010: 71), see tähendab, et lisaks ettevõtte püstitatud eesmärkide võrdlemisele tegeliku tulemusega, võrreldakse andmeid ka teiste hotelliturul tegutsevate ettevõtetega.

Ettevõtte tegutsemise eesmärk on omanike rikkuse maksimeerimine. Kasum moodustub tulude ja kulude vahena. Sellest järelduvalt on kolmas oluline valdkond, mis mõjutab tulemuslikkust, kulude juhtimine (*cost management*). Keerulisemad ajad majandustsükli langusfaasides on suurendanud kulukeskset kontrolli hotellides. Integreeritud kulu- ja tulemuslikkuse mõõtmise süsteem, kus analüüsitakse põhjalikult kasumlikkust ja hinnatakse tulemuslikkust, suurendab ettevõtte konkurentsivõimet läbi tulemusnäitajate analüüsimise ja informatsiooni tõlgendamise (Persic 2001: 821). Juht peab mõistma otsuste mõju tegevuskuludele ja müügitulule teades üldkulusid ettevõtte tulukeskuste kaudu. Efektiivne kulu- ja tulemuslikkuse mõõtmise süsteem peab pakkuma realistlikku ülevaadet kasutatud ressurssidest, tegevuskulude kogukulust ja teadmist, kuidas iga tegevus mõjutab ettevõtte finantstulemust (Ibid et al. 2001: 822).

Üks tulemuslikkuse näitajaid on kasumi ja hotelli tubade arvu suhe, mis iseloomustab juhtkonna, kes otseselt mõjutab seda tulemust, oskust genereerida käivet ja kontrollida kulusid (Murphy 2012:42), mida viiakse läbi võrdluses eelarvega. Eelarve võimaldab prognoosida ja mõõta tegelikku tulemust, aitab kontrollida tulusid ja kulusid. Kui kulud lähevad suuremaks kui eelarvestatud, tuleb sellele tähelepanu pöörata. Hotellid saavad määrata standardkulu normid, millest kinnipidamise eest osakonnajuhid on vastutavad. Standardkulud kehtestatakse nii rahalised (personalikulu, pesukulu jne) kui ka mitterahalised, näiteks ajaressursile (kliendile vastamise kiirus, toa koristamise kiirus jne). Tulemust kontrollitakse võrreldes standardkulu tegeliku kuluga. Selline informatsioon annab allüksuste tulemuslikkuse kohta õiget informatsiooni (Persic et al. 2001: 823). Juhil on otsustusvabadus tegutseda planeeritud kulutuste piires, samal ajal

omades vastutust täita planeeritud tegevused eelarvestatud kuludega. Hotelli põhitegevusi nagu klientide check in, tubade koristus, hooldustööd ja müüгитеgevused saab tegevuste käigus hinnata eesmärgiga, kuidas muuta neid protsesse efektiivsemaks. Eelarvet peavad aga hotellid kindlasti üheks finantsnäitajate mõõdupuuks. Hotelli suurus ja juhtimise tase avaldavad mõju eelarvestamise protsessile. Arvestada tuleb eripäraga, et hotelli tüübid ja suuruse mõiste erinevad riigiti. Erinevusi eelarvestamises iseloomustab näiteks see, et USA hotellid kasutavad palju nulleelarvestamist, Euroopas kulupõhist. Hotellide suurst saab mõõta tubade ja töötajate arvuga, mille suurus avaldab positiivset mõju osakondade brutokasumile. Kõrge müüгимahuga hotellid on vastuvõtlikumad täpsemale kuluarvestamisele ja kasutavad kuluteavet hinnakujunduses. Suuremad müüгимahud aga suurendavad brutokasumit hotellis (Sharma 2002 Makrigiannakis, Soteriades 2007:54 vahendusel).

#### **1.4 Tulemuslikkus ja selle mõjutegurid hotellinduses**

Hotellindus globaliseerub seoses hotellikettide arengu ja aktiivse laienemisega, transpordivõimaluste avardumisega. Online müüгikanalite kasutuselevõtmine on teinud broneerimisteenused kättesaadavaks ööpäev läbi, lisaks iseloomustab hotellimajandust personali rahvusvahelistumine. Samal ajal koos hotelliteenuste nõudluse suurenemisega on kasvanud hotellide arv ja hotelliteenuste pakkumine, mis on kaasa toonud väga tugeva konkurentsi hotellinduses. See omakorda tähendab, et hotellimajanduses tegutsevad ettevõtted peavad suurt tähelepanu pöörama ettevõtete oskuslikule juhtimisele ja tulemuslikkuse tõstmisele, et karmis konkurentsis püsima jääda. Iga konkreetne hotell määrab ise, mida ettevõtte tulemuslikkuse all mõistab, kuidas seda hindab ja juhib. Hotellimajandust mõjutavad samas mitmed mõjutegurid, millega ettevõtted arvestama peavad. Hotellindus on inimeste- ning suhtlemisrohke tegevusvaldkond, mida iseloomustab tihe personaalne läbikäimine ja selle käigus parimate praktikate esiletoomine kõigile valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele. Organisatsioonid teevad otsuseid pigem olemasolevate kogemuste ja edunäidete põhjal, kui toetudes ressursimahukatele uuringutele. Uuringuid on riigiti läbi viidud väga erineval hulgal. Eestis on tehtud üksikuid turismialaseid uuringuid turismituru arengu kohta, kuid mitte hotellinduse põhiseid.

Hotellimajandust ja hotellide tulemuslikkust mõjutavad makrokeskkond, tegevusharu üldine olukord ja konkreetse hotelli positsioon hotelliturul (tabel 7).

**Tabel 6.** Hotellide tulemuslikkust mõjutavad tasandid ja nende mõju

Tasand	Mõjutegurid
Makrokeskkonna tasand	üldiste poliitiliste, majanduslike ja sotsiaalsete tegurite mõju
Tegevusvaldkonna tasand	hotellimajanduse iseärasused, konkurents, koostöövormid, liikumapanevad jõud, kriitilised edutegurid
Hotellitasand	Hotelli positsioon hotelliturul Ettevõtte SWOT ja konkurentsivõime

Allikas: (autori koostatud)

Makro- ja mikrokeskkond hõlmavad väliseid mõjutegureid, mida üksikhotell mõjutada ei saa, kuid mis mõjutavad väljapoolt tulenevalt tugevalt hotelli tulemuslikkust. Hotelli enda tulemuslikkuse tasand ja positsioon turul on see, mida hotell ise mõjutab oma valitud strateegiate ja tegevustega. Välised tegurid võivad hotelli tulemuslikkust mõjutada nii positiivses kui negatiivses suunas (Sanaighi 2009:932). Negatiivset mõju tulemuslikkusele avaldavad erinevad üldsust šokeerivad sündmused nagu terrorirünnakud, poliitiline ebastabiilsus, looduskatastroofid, majanduskriisid, epideemiad jne. Positiivset mõju tulemuslikkusele avaldavad rahvarohked populaarsed sündmused nagu suured spordivõistlused, staaride kontserdid, Eestis laulupidu; majandusliku olukorra paranemine, sissetulekute kasv jne. Tulemuslikkuse juhtimisel tuleb arvesse võtta, et väliseid negatiivseid tegureid ei saa hotelli juhtkond mõjutada, küll aga positiivsete välismõjude oskuslik arvesse võtmine ja sellega kaasnevate võimaluste ärakasutamine aitab tõsta tulemuslikkust. Riigi tuntus, maine, poliitiline stabiilsus ja infrastruktuur on turisminduses olulise tähtsusega väline tegur, mis mõjutab välis turistide arvu, mis omakorda mõjutab hotellide tulemuslikkust.

Tulemuslikkuse saavutamisel mängivad rolli hotelli suurus, kuulumine hotellikettidesse ja hotelli kategooria. Nimelt Claver-Cortes et al (2007:9) jõudsid järeldustele, et hotelli tulemuslikkuse suurendamisel on olulised järgmised asjaolud :

- Tulemuslikkuse parendamine on paremini saavutatav keskmistel või suurtel hotellidel, kes kuuluvad hotelliketti, tõstavad oma kategooriat ja omavad

konkurentsivõimelist strateegiat tulemuslikkuse parandamiseks ja mõõdavad tulemuslikkust;

- Keskmise suurusega (151-300 voodikohta) ja suurtel hotellidel (üle 300 voodikoha) on kõrgemad täituvusprotsendid ja brutokasum. Seda tänu mastaabisäästule, kuna neil on rohkem tube müüa ja rohkem teenimisvõimalusi samal pinnal pakkudes erinevaid lisateenuseid.
- Ketihotellid saavutavad võrreldes iseseisvate hotellidega paremaid tulemusi, sest neil on suuremad majutusmahud kasutades ühe keti erinevaid hotelle, paremad võimalused pakkuda arvukalt kõrgetasemelisi teenuseid. Lisaks on neil paremad investeerimisvõimalused.
- Kategooria tõstmine sõltub hotelli eesmärkidest. Kui soovitatakse saavutada kõrgemat täituvust, siis selleks on paremad võimalused kolmetärni hotellidel, kui aga suurendada päevapõhist tegevuskasumit ja tegevuskasumi suhet müügisolevate tubadega, siis kõrgema kategooria hotellidel on selleks paremad võimalused. Kõrge täituvus üksi ei garanteeri head kasumitulemust, kui see on saavutatud madalate hindade arvel ja kulud on samal ajal suurenenud.
- Suurendada konkurentsieelist läbi pideva arenemisprotsessi võimaldades ühendada väga kõrge täituvus ja tegevuskasumi suhe müügis olevate tubadega päevas saavutamaks kõrgemat tegevuskasumi taset. Siia gruppi kuuluvad põhiliselt keskmisest suuremad neljätärni ketihotellid.

Hotellimajanduses positsioneerivad hotellid ennast neile iseloomulike karakteristikute alusel. Hotellid liigitavad end puhke-, äri-, konverentsi-, kuurort-, spaa-, lennujaama-, kasiinohotellideks jne. Igal neist on omad eripärad, millele toetudes püstitatakse visioon, eesmärgid ja luuakse strateegia. Hotelli tüüp ja kategooria on olulised strateegilised näitajad, mis on otseselt seotud hotelli teenustega, erinevate võimaluste pakkumisega, tegevustega ja sihtturu segmenteerimisega. Kõik nad mõjutavad hotelli tulemuslikkust. Kasum, areng ja ettevõtte kasv on seotud lojaalsete klientidega, kes on rahul saadud teenustega ja pakutavate teenuste väärtus on seotud rahulolevate pühendunud töötajatega. (Kim et al 2013:405) Hotellid klassifitseerivad end tärnidega, mis määravad ära hotelli taseme, seal pakutavad teenused ja kliendisegmendid. Hotellimajandust iseloomustab klientide segmenteerimine erinevatesse kliendirühmadesse, mille alusel kujundatakse teenused. Klientide liigitamine ja oma

kliendirühmade tundmine mõjutab oluliselt kahte tulemuslikkust mõjutavat tegevusvaldkonna - käibejuhtimise ja kliendisuhete juhtimise – tulemuslikkust.

Turule orienteeritus on hotellinduses möödapääsmatu, sest klientide vajaduste ja nõudmistega arvestamine on teenusekujundamise aluseks. Kuidas on turule orienteeritus ja tulemuslikkus seotud? Ühed uuringud kinnitavad, et turule orienteeritus, eriti kliendile suunatus avaldavad tugevalt mõju turundus-, finants- ja ettevõtte kogutulemuslikkusele. (Sin et al 2005 Sainaghi 2009:936 vahendusel) Hoopis vastupidist, et tulemuslikkus ja turule orienteeritus on negatiivses korrelatsioonis, väitsid 1995.aastal Au ja Tse. 2005.aastal täpsustasid nad eelpool toodud väidet, et turule orienteeritus ei ole strateegiliselt esmatähtis majanduse kõrgperioodil, vaid muutub otsustavaks ellujäämisteguriks majanduse langusperioodidel. (Tse et al. 2005) Positiivne seos turule orienteerituse ja tulemuslikkuse vahel on kajastatud mitmetes läbiviidud uuringutes (Tajedini 2010, Gu, Ryan 2008 Sanaighi 2009: 936 vahendusel) Autor usub isiklikule töökogemusele tuginedes, et turule orienteerituse ja tulemuslikkuse vahel on väga oluline positiivne seos. Külastajad on sihtgrupp, kellest sõltub hotelli edukus ja turg dikteerib, missuguste teenuste järgi nõudlust on. Kui hotell ei vasta turu nõudlusele, siis pole külastajaid, tulemuslikkust ega jätkusuutlikkust. Oma iva on väites, et turule orienteeritus muutub esmatähtsaks majanduslanguse tsüklis, aga mitte ainult. Hotell peaks reageerima nii majanduse langus- kui tõusutsüklitele. Kui majandus õitseb ja kliendid on valmis kulutama rohkem raha, siis teenused, mida pakutakse, võivad olla kallimad ja luksuslikumad ning vastupidi, kui kliendid muutuvad hinnatundlikumaks, siis hotell peab reageerima turu muutustele kiiresti ja kohandama teenust vastavalt kliendi hinnatundlikkusele.

Hotellidel on otstarbekas keskenduda põhiteenuste - majutus, toitlustus - pakkumisele, et mitte raisata ressursse teenustele, mida on kasumlikum osta koostööpartneritelt. Hotellid kasutavad seetõttu üha rohkem sisseostetud teenuseid (outsourcing). Koostööpartnerite tase ja teenuste kvaliteet võib mõjutada hotelli tulemuslikkust nii positiivselt kui negatiivselt. Väga hea teenus koostööpartnerilt mõjutab kliendi hinnangut hotellile positiivses suunas ja vastupidi. Kliendi hinnangut mõjutab terviklik teenuspakett ja elamused, mida ta kogeb. Kõrge teeniduskvaliteet avaldab positiivset mõju tulemuslikkusele ja muutub järjest olulisemaks mittefinantsnäitajaks, millega arvestatakse. Teeniduskvaliteediga rahulolu muudab kliendid lojaalseteks ettevõttele

ehk püsiklientideks, mille arvu kasvatamine on iga hotelli eesmärk. Sisseostetud teenuste puhul on hotellil väga oluline jälgida samaväärselt hotelli enda kvaliteediga koostööpartnerite pakutavate teenuse kvaliteeti. Tihtipeale klient ei tea, et tegemist on erinevate juriidiliste isikutega, kes teenust osutavad ja üldistab hinnangu hotellile, kelle vahendusel teenuse ostab. Kliendi avalik tagasiside ja hinnangud, mis on interneti vahendusel kõigile kättesaadavad, mõjutavad tugevalt teiste klientide otsuseid.

Hotellide tulemuslikkust mõjutab hooajalisus. Hooajalisus mõjutab tulemuslikkust aasta lõikes, mille järgi kalendriaasta jaguneb madalhooajaks ja kõrghooajaks. Hooaega mõjutavad kliima, suursündmused, puhkuste- ja koolivaheaegade periood jms. Erinev on nõudlus erinevatel hotellitüüpidel ka nädalapäevade lõikes, kus eristatakse nädalasisest täituvust ja nädalavahetuse täituvust. Hotellid ei saa kujundada hooaega, kuid saavad mõjutada täituvust pakkudes sobivaid teenuseid erinevatele kliendisegmentidele, nii äri- kui puhkeklientidele, kohandades neid vastavalt kliendi sihtgrupile, kasutusele võttes paindliku hinnapoliitika eesmärgiga suurendada nõudlust madalama täituvusega perioodidel.

Hotellimajanduses suureneb sotsiaalse vastutuse (*corporate social responsibility*) ja keskkonna olulisuse tähtsus. Keskkonnastrateegia ja kasumlikkuse vahel on leitud nii positiivseid kui negatiivseid seoseid, millest viimane väljendub selles, et inimesed pööravad sihtkoha valikul rohkem tähelepanu negatiivsele kui positiivsele informatsioonile (Kang 2010:3 Sanaighi 2009:933 vahendusel). Keskkonna väärtustamine on globaalne trend. Hotellid on ühed suuremad ökoloogilise jalajälje tekitajad oma tegevuses. Paljud Eesti hotellid on liitunud Green Key keskkonnaprogrammiga, mis annab lisaks keskkonnasõbralikule läbimõeldud tegutsemisele ka turueelise keskkonnateadliku kliendi ees, kes võtab hotelli valikut tehes seda arvesse.

Tulemuslikkust mõjutavad tegurid jagatakse kahte gruppi: strateegilised ja nn kasumlike teenuste tarbimisahela mõjutajad. Claver-Cortes et al (2007) järgi on hotelli tulemuslikkuse otsesteks strateegilisteks mõjuteguriteks hotelli juhtimise vorm, tüüp või kategooria ja hotelli suurus. Teised strateegilised mõjutegurid on hind, kaubamärk ja töötajate arv (O'Neill, Mattila 2006; Pine, Phillips 2005 Kim et al 2013:405 vahendusel). Chi ja Gursoy (2009) uurisid töötajate ja kliendi rahulolu hotelli finantstulemusele joonistades teenuste kasumlikkuse seoste ahela raami, mis ühendas



omavahel töötajad, kliendid ja ettevõtte tulemused. Kliendi rahulolul on otsene positiivne mõju hotelli tulemuslikkuse näitajatele, samas mitmed uuringud (Chi, Gursoy 2009, Kim et al 2013) toovad välja, et töötajate rahulolul ei ole otsest mõju hotelli finantsnäitajatele. Mõju võib olla kaudne ja seepärast ei tohi seda arvestamata jätta. Autori arvates töötajate rahulolu avaldab esialgu kaudselt, pikas perspektiivis aga otseselt negatiivse mõjuna hotelli tulemuslikkusele. Rahulolematu töötaja ei paku suurepärase teenindust, mis mõjutab kohe kliendi rahulolu. Kui tulemuslikkuses rõhutatakse lojaalse kliendi ja pikaajalise kliendisuhete tähtsust, siis sama oluline on lojaalne töötaja ja töösuhete kestvus. Uue töötaja värbamine ja väljaõpetamine on kulukas protsess. Juhtimise üks osa on motiveerida töötajaid, mis tõstab töötajate panust ja tulemuslikkust.

Claver-Cortes et al (2007:12) soovitasid hotelli terviklik strateegia jagada strateegilisteks alagruppideks, mille alusel arendada tegevusi:

- materiaalsete ressursside juhtimise strateegia, mis käsitleb selliseid näitajaid nagu hotelli kategooria, varustus, teenused, hind, töötajate arv tubade kohta jne.;
- mittemateriaalsete ressursside juhtimise strateegia, mis keskendub tehnoloogilistele võimalustele, personali koolitusele, informatsioonile ja kommunikatsioonile;
- parendamise ja tasandite strateegia, mis käsitleb tubade arvu ja erinevate kvaliteedi ning keskkonnaalaste tunnustuste omandamist
- tegevusulatuse strateegia, mis käsitleb kliendi segmente ja vahendajad, kelle abil nendeni jõuda.

Strateegiliste alagruppide eraldi juhtimine aitab ellu viia tervikliku strateegiat ja saavutada soovitud tulemuslikkus.

## **2. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE SÜSTEEMI ARENDAMINE HOTELLIS**

### **2.1 Reval Park Hotel & Casino tutvustus**

Reval Park Hotel & Casino oli Eesti ainus kasiinohotell, juriidilise nimega Kungla Investeeringu AS, mis kuulus Olympic Entertainment Group'i. Kungla Investeeringu AS põhitegevusala on jookide serveerimine Olympic Casino kaubamärki kandvates kasiinodes ja kõrvaltegevused olid majutus- ja toitlustusteenuse pakkumine Reval Park Hotel & Casino's. Reval Park Hotel & Casino suleti 31.oktoobril 2013.aastal, et avada samal aadressil Olympic Entertainment Groupi poolt 2015.aasta lõpus uus kõrgetasemeline luksushotell, mille operaatoriks saab Hilton Worldwide. Tegemist on esimese kasiinohotelliga, mis on algusest peale projekteeritud vastavalt ettevõtte enda nägemusele kõrgetasemelise hotelli ja tippkasiino kooslusest. Reval Park Hotel & Casino müügitulu oli 2013.aastal 1,5 miljonit eurot, tegevuskasum 0,3 miljonit eurot ehk 20% müügitulust. Investeeringuid ettevõttesse viimasel tegevusaastal ei tehtud seoses hotelli planeeritud sulgemisega. Reval Park Hotel & Casino peamised konkurendid olid Tallinna kesklinnas asuvad kolme- ja neljatärnihotellid nagu Tallink City Hotell, Park Inn Central, Ilmarise hotell, Palace hotell, Euroopa Hotell. Nende hotellidega konkureeriti puhketuristide segmendis. Nimetatud hotellid asuvad Tallinna kesklinna piirkonnas, pakuvad sarnase hinnataseme ja teeninduse kvaliteediga majutusteenust ning kuuluvad keskmise suurusega majutusasutuste hulka, samas igaüht iseloomustab teatud konkurentsieelis. Reval Park Hotel & Casino eristus konkurentidega võrreldes hotellis kasiino olemasoluga. Turuniši strateegia kohaselt keskenduti konkurentsieelise saavutamiseks kasiinot külastada soovivale kliendisegmendile, kes soovis meelelahutust, pakkudes hea hinna ja kvaliteedi suhtega majutust. Soodsama hinna kujundamisele aitasid kaasa teatud kulude jagamine emafirmaga. Teise turuniši, mille osas hotell omas turul konkurentsieelist, moodustasid spordiorganisatsioonid. Hotell tegi aastaid koostööd Eesti Kergejõustikuliidu ja Eesti Korvpalliliiduga majutades nende kliente ning pakkudes kliendi vajadustele vastavalt

väljatöötatud teenuseid. Ettevõtte emafirma on üheks suursponsoriks spordiorganisatsioonidele. Fokuseerimine nendele kahele turunišile kindlustasid kasumi madalhooajal, kui oli nõudlus väiksem puhketuristide hulgas. Turuniši strateegia elluviimiseks omas ettevõtte vajalikke oskusi ja ressursse.

Antud töös analüüsitakse hotelli majutusvaldkonda. Selleks hinnatakse hotellis kasutusel olnud tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi ning tehakse ettepanek tasakaalus tulemuskaardi näitajate täiendusteks. Endise hotelli sulgemise ja uue ehitamise tingis tekkinud ruumipuudus ja klientide nõudmised kaasaegsema toote järele. Suletud hotellis töötas põhikohaga nelikümmend töötajat, lisaks palgati kõrghooajaks aprillist-septembrini juurde täiendavat tööjõudu umbes kahekümne viie töötaja näol. Ettevõtte struktuur põhines maatriksstruktuuril (lisa 2), st toimisid nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed käsuliinid ja raporteeriti kahele juhile. Maatriksjuhtimine lõi ettevõttele eelise reageerida operatiivselt ja efektiivselt keskkonnamuutustele kontserni tippjuhtkonna liikmeid operatiivtasandil kaasamata. Selleks oli spetsiifiliste teadmiste ja oskustega töötajad koondatud soovitud eesmärkide saavutamiseks. Juhtidele oli määratud vajalikud ressursid eesmärkide täitmiseks, mis said alguse strateegilisest planeerimisest ning olid delegeeritud taktikalisele ja operatiivtasandile, mille tõttu toimus ettevõttes parem inimressursi kasutamine ja otsuste langetamine võimalikult madalamal tasemel.

Hotelli visioon oli olla kõige sõbralikum hotell, kus peatuda ja töötada. Missioon kõlas järgmiselt: „Me lubame pakkuda tõelist väärtust oma külastajatele, nii et nad lahkuvad meilt naeratus näol ja on valmis algavaks päevaks.“ Selle all mõeldi rahulikku und heas voodis, kvaliteetset hommikusööki, kiiret check-in/out, pakkudes samal ajal sõbralikku, avatud ja hoolivat teenindust. Konkurentidest sooviti eristuda pühendunud ja väljaõppinud töötajate ning kvaliteetse teenuse poolest, olles selgelt suunatud kliendi rahulolule. Hotellil olid järgimiseks kokkulepitud järgmised väärtused:

- Avatud mõtlemine – ollakse avatud uutele ideedele, positiivsed ja sõbralikud, koostööaltid, valmis muudatusteks. Personali arendamine on tähtis, jagatakse omavahel informatsiooni ja peetakse kinni lubadustest.
- Ausus – julgetakse avaldada oma arvamust, tunnistatakse vigu ja tunnustatakse kordaminekuid, täidetakse lubadusi, peetakse kinni lepingutest, tegevus on seaduslik ja eetiline.

- Lugupidamine – austatakse ennast ja teisi, enda ja teiste tööd, erinevaid arvamusi ja ei diskrimineerita kedagi, ollakse üksteist toetavad.
- Õiglus – käitatakse õiglaselt, reageeritakse eelarvamusteta ja vastutustundega, hoolitakse inimestest ja keskkonnast, hinnatakse olukorda tuginedes faktidele, julgustatakse andma konstruktiivset tagasisidet.

Väärtusi järgides tagati tulemuslik töökeskkond säilitades positiivse ja heatujulise õhkkonna.

## **2.2 Ettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi analüüs**

Reval Park Hotel & Casino tulemuslikkust hinnati ja juhtiti ettevõttes tasakaalus tulemuskaardi abil. Antud töö on koostatud hotelli majutusosakonna kohta ja seisneb hotelli majutusosakonna tasakaalus tulemuskaardi näitajate hindamises tuues välja eesmärkide saavutamiseks tehtavate tegevuste seosed tulemuslikkusega koos täiendustepanekutega. Tulemuslikkuse näitajaid hinnatakse järgmistes tasakaalus tulemuskaardi aspektides:

- Finantsaspekt, milles tuuakse välja käibejuhtimise ja kulude juhtimise seos tulemuslikkusega. Käibejuhtimine ja kulude juhtimine mõjutavad kasumit, mis moodustub tulude ja kulude vahena. Selleks analüüsitakse, kui palju ja millise hinnaga müüakse tube erinevates kliendisegmentides ja müügikanalites, millised näitajad kasutatakse käibejuhtimise tulemuslikkuse hindamisel, kuidas nad omavahel seotud on ja kuidas mõjutab hooajalisus tulemuslikkust. Hinnatakse kulude juhtimise olulisust ja erinevate kululiikide osakaalu otsekuludest majutusosakonnas.
- Kliendiaspekt, mis käsitleb erinevaid kliendisegmente, nende osakaalu majutuse müügist ning seisneb kliendirahulolu näitajate ja kliendisuhete juhtimise olulisuses saavutamaks lõpptulemusena paremat finantstulemust.
- Sisemiste protsesside aspekt, mis määrab eesmärgid ja näitajad finants- ja kliendieesmärkide saavutamiseks ettevõtte sisemiste äriprotsesside vallas nii tootearenduses, tööprotsesside kui koostöö osas.

- Õppimise ja arengu aspekt, mille tegevused aitavad kaasa seatud eesmärkide saavutamisele omades vajalikke oskusi ja õigeid inimesi, kelle abil saavutatakse finants-, kliendi- ja protsesside aspektide eesmärgid.

Tulemuslikkuse saavutamiseks koostatakse ettevõttes strateegiakaart, kuidas püstitatud eesmärgid saavutatakse. Strateegiakaarti peetakse TTK rakenduslikuks aluseks. See on vajalik TTK edukaks rakendamiseks läbi erinevate aspektide ja nendevaheliste seoste kaudu. Strateegiakaardis seostatakse strateegilised eesmärgid omavahel põhjus-tagajärg seoste kaudu alustades töötajate arengu aspektidest, jätkates sisemiste protsesside ja kliendiaspektidega ning lõpuks jõutakse finantsaspektideni. Strateegiakaardist lähtuvalt töötatakse välja iga eesmärki kajastavad näitajad või mõõdikud. Reval Park Hotel & Casino strateegiakaart hõlmas operatiivseid tegevusstrateegilisi eesmärgid, mis kohandati emaettevõtte üldstrateegiaga ja milles keskenduti majutusettevõtte eesmärkidele. Tegevusstrateegilised eesmärgid ettevõttes olid järgmised:

- Finantseesmärk                      Head finantstulemused
- Kliendid                                Kliendi rahulolu
- Sisemised protsessid                Efektiivsed protsessid ja tootearendus
- Õppimine ja areng                    Kompetentne motiveeritud personal

**Tabel 7.** Strateegilised eesmärgid majutusosakonnas

Eesmärk	Meede
Finantseesmärk	müügitulu ja tegevuskasumi suurendamine
Klientidega seotud eesmärk ehk rahulolevad kliendid	püsiklientide arvu suurendamine ja uute klientide leidmine, kliendi rahulolu kasv, teeninduse parendamine
Protsessidega seotud eesmärgid ehk efektiivsus ja tootearendus	toote arendamine vastavalt nõudlusele, teenindusefektiivsuse ja -kvaliteedi kasv, kontsernisisesse koostöö arendamine saavutamaks kulueelist, keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine, kliendisõbraliku teenuste müügi protsessi väljatöötamine
Õppimise ja arenguga seotud eesmärgid ehk kompetentne motiveeritud personal	tööjõuvoolavuse vähendamine, tootlikkuse kasv, motiveeritud ja kvalifitseeritud tööjõud.

Allikas: Reval Park Hotel & Casino sisedokumendi alusel autori koostatud

Nimetatud strateegiliste eesmärkide saavutamiseks kasutati ettevõttes tasakaalus tulemuskaarti (tabel 8).

**Tabel 8.** Reval Park Hotel & Casino tasakaalus tulemuskaart

Aspekti nimetus	Eesmärk	Tegevus	Mõõdik	Esitamise sagedus
<b>FINANTSASPEKT</b>				
Finants-aspekt	Tulueelarve täitmine	Käibejuhtimine	Hotelli tulueelarve	Kord kuus
Finants-aspekt	Rentaabluse kasv	Kulude juhtimine	Kasumiprotsent , kasumi suhe käibesse	Kord kuus
Finants-aspekt	Rentaabluse kasv	Kulude juhtimine	Hotelli kasumieelarve täitmine	Kord kuus
<b>KLIENDIASPEKT</b>				
Kliendi-aspekt	Kliendi rahulolu	Hoida või kasvatada hotelli külastajate rahulolu	Klientide rahulolu Tripadvisor.com, Booking.com jms	Kord kuus
Kliendi-aspekt	Kliendi rahulolu	Kliendisuhete juhtimine	Kohtumised püsiklientidega, üritused suursuhtidele	Vastavalt tegevuskavale
Kliendi-aspekt	Kliendi rahulolu	Püsiklientide suhete hoidmine	Eripakkumised	Vastavalt tegevuskavale
<b>PROTSESSIASPEKT</b>				
Protsessi aspekt	Täituvuse suurendamine	Tubade müügi suurendamine	Hotelli täituvus	Kord kuus
Protsessi aspekt	Probleemideta tööprotsessi tagamine	Majutusosakonna efektiivsus	Normide täitmine, käive töötundide kohta	Kord kuus
Protsessi aspekt	Hotelli kodulehe arendamine	Pakkumiste info tagamine sihtgruppidele, otsemüügi suurendamine	Müüdud tubade arv kodulehe kaudu	Kord kuus
Protsessi aspekt	Online kanalite kasutamine	Online kanalite tubade müügi suurendamine	Internetikanalite keskmine hind ja müüdud tubade arv	Kord kuus
Protsessi aspekt	Käibe-juhtimine	Korporatiivkliendi de osakaal kogu müügist	Korporatiivkliendidele müüdud tubade arv	kord kuus

Protsessi aspekt	Hinnakujundus	Eesmärgistatud müük erinevates müügikanalites	Müügieesmärk - keskmine hind	Kord kuus
<b>PERSONALIASPEKT</b>				
Personali aspekt	Töötajate lojaalsus	Tööjõuvoolavuse minimaalse taseme tagamine	Tööjõuvoolavuse vähendamine kuni 30%ni	1 kord kvartalis
Personali aspekt	Teenindustase me parendamine	Koolituste läbiviimine	Koolitustel osalejate arv	Vastavalt koolitusplaanile
Personali aspekt	Töötajate lojaals	Rahulolu tõstmine	Arenguvestlused ja tulemustasustamine, kuu parimad, hindamine	1 kord aastas ja 1 kord kuus

Allikas: Reval Park Hotel & Casino sisedokument

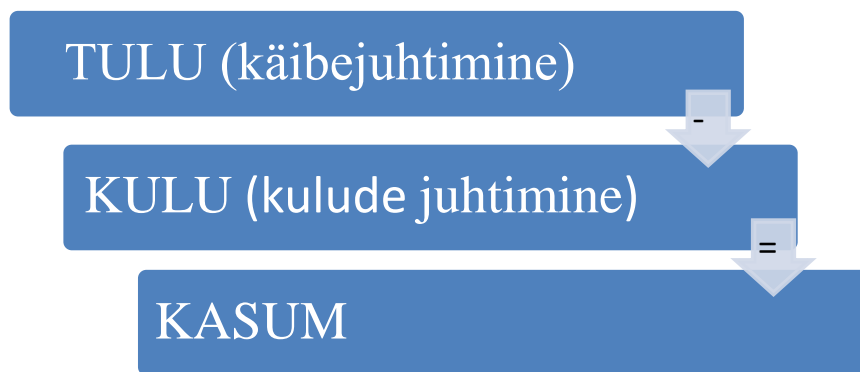
Järgnevates alapeatükkides hinnatakse kasutusel olnud tasakaalustulemuskaardi aspekti näitajaid ja nende seost tulemuslikkusega.

### 2.2.1 Finantsaspekti näitajate analüüs

Finantseesmärgid on fookuseks, millele täitmisele on suunatud TTK kõigi teiste osade eesmärgid ja näitajad. Antud töös keskendub autor majutusosakonna finantseesmärkidele, mis on integreeritud kontserni finantseesmärkidega ja ei puuduta neid traditsioonilisi finantseesmärke, mida juhitakse kontserni tipptasandilt. Reval Park Hotel & Casino finantseesmärk on müügitulu ja tegevuskasumi suurendamine. Finantsaspekti näitajad, mida hinnatakse ja mõõdetakse, on järgmised:

1. Müügitulu täitmine
2. Kasumieelarve täitmine
3. Kasumiprotsent müügitulusse

Antud näitajate tulemuslikkuse saavutamiseks mõjutavad ettevõttes käibe- ja kulujuhtimine (joonis 7).



**Joonis 7.** Käibejuhtimise ja kulude juhtimise seos kasumiga (autori koostatud)

Käibejuhtimine aitab maksimeerida müügitulu ja kulude juhtimine hoiab ettevõtte kulud kontrolli all, tulude ja kulude vahena moodustub ettevõtte kasum. Tulude planeerimine toimub eelarvestamise protsessis, mida alustatakse müügitulude kavandamisega kliendisegmentide kaupa ja lisateenuste müügiproгноosi lisamisega saadakse kogumüügitulu. Prognoositakse tubade müüke koos keskmise hinnaga kliendisegmentide kaupa kuu lõikes, koostades aasta müügitulu prognoosi. Prognoosimisel arvestatakse eelmiste aastate tulemust koos turismivaldkonna prognoosidega järgnevas aastaks, analüüsitakse turuhetkeolukorda koos tulevikuprognoosiga, võetakse arvesse juba tehtud suurtellimused ja kokkulepped müügimahtude osas erinevate edasimüüjatega. Müügiosakonna töötajatele määratakse konkreetsed eesmärgid kliendisegmentide kaupa. Lisaks koostatakse müügi – ja turunduseplaan minimaalselt järgnevas aastaks, teatud tegevused planeeritakse pikemaks perioodiks. Hinnad jagatakse vastavalt käibejuhtimise metoodikale erinevatesse tasemetesse. Reval Park Hotel & Casino`s on kasutusel 5 erinevat hinnataset:

A tase – I taseme ehk suurimatele tubade edasimüüjatele mõeldud hinnad

B tase – II taseme edasimüüjad ehk keskmise mahuga edasimüüjatele mõeldud hinnad

C tase – III taseme edasimüüjad ehk madala, kuid siiski järjepideva mahuga edasimüüjatele mõeldud hinnad

D tase – päevahind, mis omakorda jaguneb 3 kategooriasse: madala nõudluse perioodi hind, keskmise nõudlusega perioodi hind ja kõrge nõudlusega perioodi hind.

F tase – erihind (kas väga madal või väga kõrge vastavalt nõudlusele või erisündmusele).



Müügitulu moodustus erinevatest müügisegmentidest majutuses (tabel 9).

**Tabel 9.** Tubade müük müügisegmentide kaupa 2011 - oktoober 2013

	2011	2012	2012-2011	2013 kuni november
<b>Otsemüük (müüdud tube)</b>	5201	3909	-1292	3279
Tube kogumüügist (%)	26%	19%	-7%	18%
Keskmine hind (€)	50,1	53,2	3,1	55,2
<b>Netokäive (€)</b>	260404	205121	-55283	181001
<b>Korporatiivmüük (müüdud tube)</b>	3457	3835	378	3720
Tube kogumüügist (%)	16,06%	18%	2%	20%
Keskmine hind (€)	38,7	38,6	-0,1	41,0
<b>Netokäive (€)</b>	133939	148755	14816	152520
<b>Online müük (müüdud tube)</b>	7483	7214	-269	5215
Tube kogumüügist (%)	33,14%	32%	-0,84%	28,10%
Keskmine hind (€)	39,8	42,4	2,6	49,0
<b>Netokäive (€)</b>	298124	313041	14917	255535
<b>Korporatiivgrupimüük (müüdud tube)</b>	3661	3818	157	4150
Tube kogumüügist (%)	17,57%	17%	-0,43%	22,40%
Keskmine hind (€)	32,6	36,1	3,5	41,0
<b>Netokäive (€)</b>	119368	140260	20892	170150
			0	
<b>Reisigrupid (müüdud tube)</b>	1965	3609	1644	2185
Tube kogumüügist (%)	7,65%	13%	5,35%	11,80%
Keskmine hind (€)	27,6	25,3	-2,3	27,0
<b>Netokäive (€)</b>	54255	102925	48670	58995
<b>Eritoad (müüdud tube)</b>	6	22	16	12
Tube kogumüügist (%)	0%	0%	0%	0%
Keskmine hind (€)	0	0	0	0
<b>Netokäive (€)</b>	0	0	0	0
<b>Tubade arv kokku</b>	44165	44286	121	36784
<b>Müüdud tubade arv</b>	21773	22407	634	18561
<b>Täituvus (%)</b>	49,20%	51%	2%	50,50%
<b>Keskmine hind (€)</b>	39,78	40,31	0,53	44
<b>Netokäive (€)</b>	866090	910102	44012	818200
<b>Käive toa kohta (RevPAR)(€)</b>	19,57	20,50	0,93	22,24

Allikas: (autori koostatud)

Reval Park Hotel & Casino's eristatakse viite müügisegmenti:

- Otsemüük, kui broneeritakse tuba ilma vahendajateta, näiteks kodulehelt, telefoni või e-maili teel, tullakse ise hotelli kohale jms.
- Online müük, kui broneeritakse majutus läbi online reserveerimissüsteemi.
- Müük reisigruppidele, kes broneerivad majutuse läbi reisibüroo.
- Müük korporatiivklientidele ehk ärireisijatele, kes reisivad tööga seotud eesmärkidel.
- Müük korporatiivgruppidele ehk ärireisijate gruppidele, kes reisivad töö eesmärgil ja grupp koosneb vähemalt 10 liikmest.

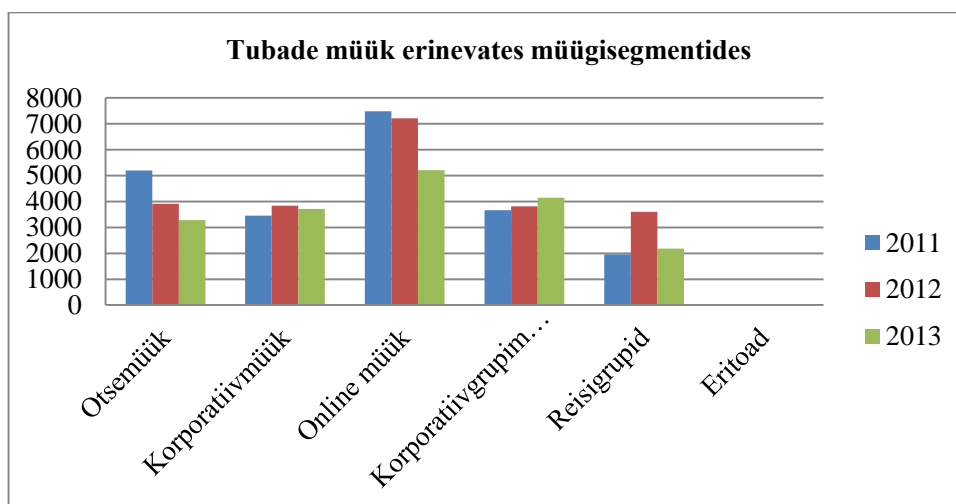
2013.a tegutses hotell kuni novembrini, seega on tabelis kajastatud 2013.a kümne kuu kokkuvõtvad andmed. Põhjusel, et antud periood ei ole võrreldav 2012.a andmetega, puudub tabelis võrdlus 2013.a ja 2012.a andmetega. Online müügikanalite müügitulu moodustas 2011.a ja 2012.a tubade müügi kogukäibest võrdselt 34,4%, vähenedes 2013.a 3,2% võrra 31,2%ni kogukäibest. Kui 2011.aastal moodustas otsemüük 30,1% kogukäibest, siis 2012.a langes 22,5%ni ja jäi samale tasemele (22,1%) ka 2013.a. Korporatiivklientidele tubade müügi osakaal kogukäibest on aasta aastalt kasvanud (2011.a – 15,5%, 2012.a – 16,3% ja 2013.a 18,6%). Korporatiivgruppide käive on oluliselt suurenenud, jõudes 2011.a 13,8%lt 2013.a 20,8%ni. Reisigruppide osakaal aastakäibest jääb 6-7%ni, v.a 2012.a kui majutati rohkem gruppituriste ja nende käive moodustas 11,3% kogukäibest. Teadlik otsus oli vähendada 2013.a reisigruppidele müüdavate tubade arvu seoses nende madalama keskmise hinnaga, kui samal ajal oli nõudlust kõrgemat hinda maksvate individuaalklientide hulgas.

**Tabel 10.** Müügitulu moodustumine erinevatest müügisegmentidest

	2011		2012		2013	
Müügisegment	käive (€)	% käibest	käive (€)	% käibest	käive (€)	% käibest
Otsemüük	260404	30,1	205121	22,5	181001	22,1
Müük korporatiivkliendile	133939	15,5	148755	16,3	152520	18,6
Online müük	298124	34,4	313041	34,4	255535	31,2
Müük korporatiiv- gruppidele	119368	13,8	140260	15,4	170150	20,8
Müük reisigruppidele	54255	6,3	102925	11,3	58995	7,2
Müügikäive kokku	866090	100	910102	100	818201	100

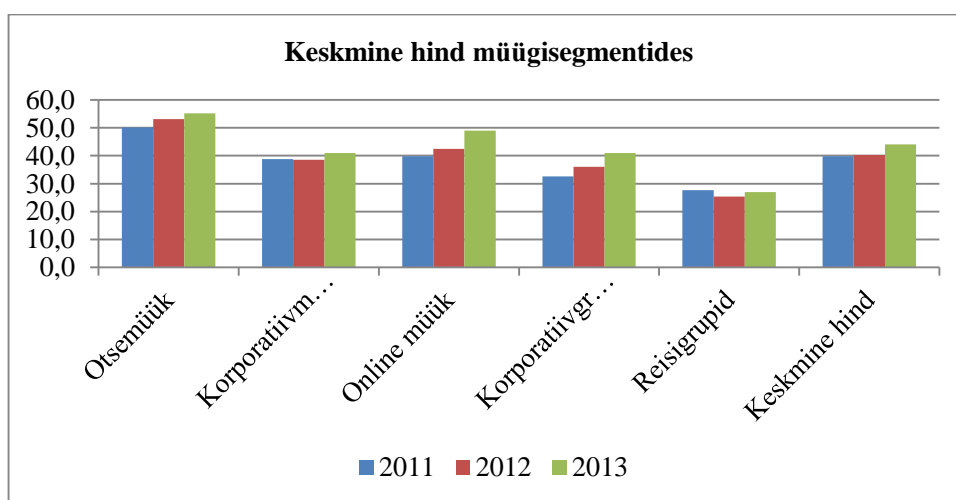
Allikas: autori koostatud

Enim käivet teeniti tubade müügist online kanalites (tabel 10), millele järgnesid müük korporatiivgruppidele, korporatiivklientidele, otsemüügi klientidele ja müük reisigruppidele. Viimaste aastate müügi eripära seisneb hotellidel tubade müügi suundumises online müügikanalitesse ja selle arendamine on ettevõtte prioriteet. Arvuliselt müüdi enim tube online müügikanalites, millele järgnesid korporatiivklientidele ja otsemüügikanalite kaudu müüdud toad (joonis 8).



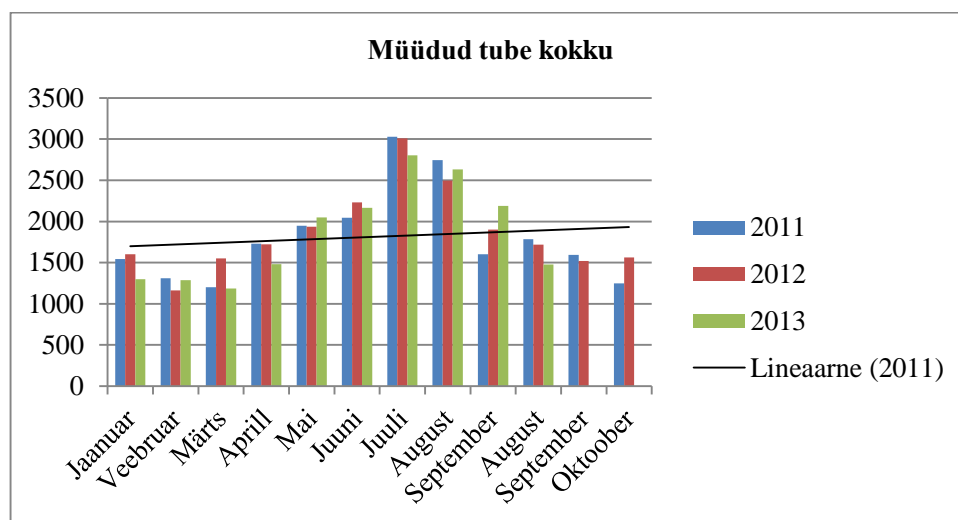
**Joonis 8.** Tubade müük müügisegmentide kaupa 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Oluline tulemuslikkuse mõõdik on keskmine hind (majutuse hind ilma hommikusöögi ja käibemaksuta), mida käibejuhtimisega oluliselt mõjutada saab. Kui 2011.aastal oli see 39,78 eurot, siis 2013.aastal juba 44 eurot.



**Joonis 9.** Keskmine hind segmentides 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Kõrgeim keskmine hind on otsemüügilientidele müüdud tubadel, millele järgnevad keskmised hinnad online-, korporatiiv-, korporatiivgrupi- ja reisigrupiklientidele müüdud tubadel (joonis 9). Müügiriskid on hajutatud eri müügisegmentidega. Osad segmendid on tugevalt mõjutatud hooajast. Erinevate müügisegmentide hinnatase erineb, sest nende müügiimahud on erinevad. Eesmärk on suurendada kasumlikumate segmentide müüke, eelkõige otsemüüki ilma vahendustasudeta kas läbi kodulehe või müügiosakonna. Lisaks etteostetud teenustele tuleb suurendada lisamüüki hotellis kohapeal toitlustuse ja muude lisateenuste näol.



**Joonis 10.** Müüdud toad kuude kaupa 2011 – oktoober 2013 (autori koostatud)

Jooniselt 10 on näha, et aasta võib jagada kaheks hooajaks: maist septembrini kestab kõrghooaeg ja oktoobrist aprillini madalhooaeg (joonis ).

Teooria peatüki kohaselt kõige olulisemaks müügi tulemuslikkuse näitajaks võib pidada käivet toa kohta, mis kajastab müügitulu kõigilt tubadelt vaatamata sellele, kas need on välja müüdud või mitte. Tabelis 11 on näha korrelatsioonianalüüsi tulemused käive toa kohta (RevPAR) seostel teiste valitud näitajatega. (algandmed Lisa 3.) Käive toa kohta (RevPAR) näitaja on tugevalt positiivselt seotud käibe, kasumi, müüdud tubade arvu ja täituvusega. Keskmine positiivne seos on keskmise hinnaga ja käivet toa kohta ei mõjuta otseselt majutuspikkus. Kasumi teenimine, mis on ettevõtte eesmärk, on tugevalt positiivses korrelatsioonis täituvuse ja käibega toa kohta (RevPAR).

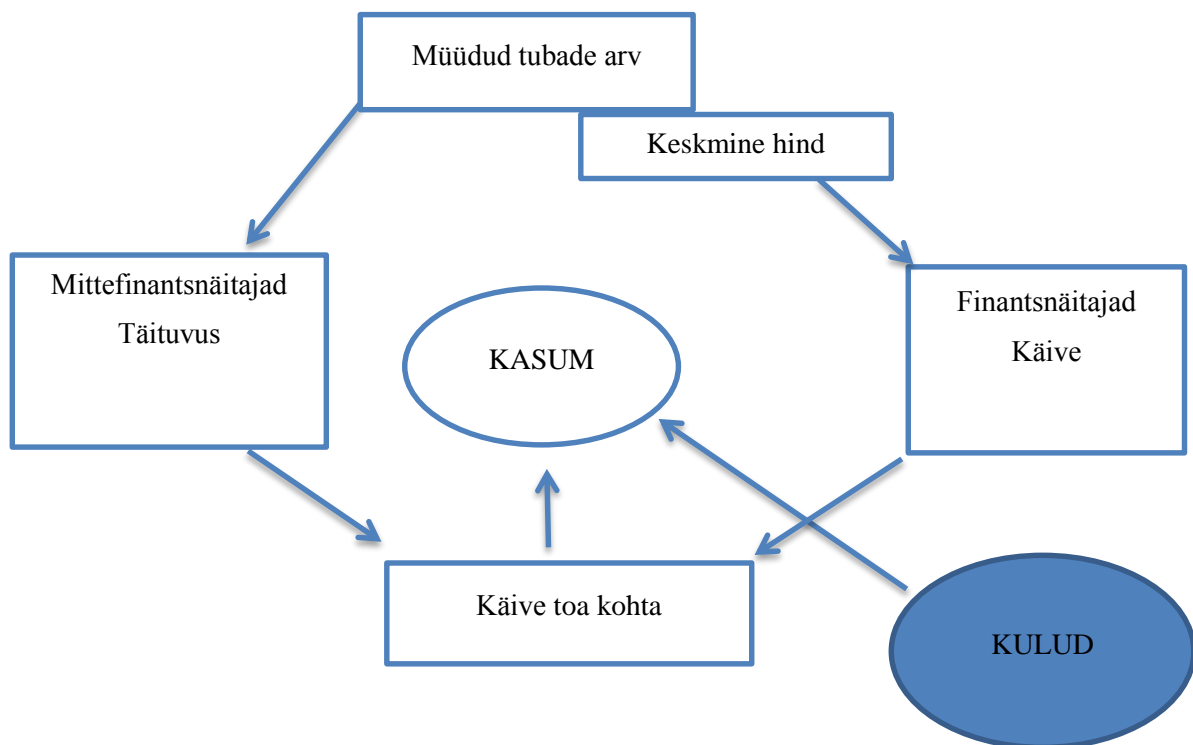
**Tabel 11.** Käive toa kohta (RevPAR) seos teiste mõõdetavate näitajatega

	<i>Käive</i>	<i>Kasum</i>	<i>Personalikulu</i>	<i>Muud kulud</i>	<i>Ööbijad</i>	<i>Saabujad</i>	<i>Majutus-pikkus</i>	<i>Täituvus</i>	<i>Keskmine hind</i>	<i>RevPar</i>	<i>Töötunnid</i>	<i>Käive töötundidelt</i>
Käive	1											
Kasum	<b>0,995</b>	1										
Personalikulu	0,579	0,539	1									
Muud kulud	0,747	0,693	0,402	1								
Ööbijad	<b>0,942</b>	<b>0,937</b>	0,605	0,680	1							
Saabujad	<b>0,891</b>	<b>0,899</b>	0,554	0,553	0,927	1						
Majutus-pikkus	0,168	0,157	0,038	0,238	0,171	0,102	1					
Täituvus	<b>0,948</b>	<b>0,949</b>	0,587	0,644	<b>0,982</b>	<b>0,926</b>	0,171	1				
Keskmine hind	0,556	0,539	0,205	0,594	0,303	0,294	0,082	0,280	1			
RevPAR	<b>0,997</b>	<b>0,993</b>	0,576	0,739	<b>0,942</b>	0,887	0,162	<b>0,952</b>	0,549	1		
Töötunnid	<b>0,909</b>	<b>0,908</b>	0,660	0,588	<b>0,900</b>	0,835	0,122	<b>0,912</b>	0,319	0,899	1	
Käive töötundidelt	<b>0,918</b>	<b>0,911</b>	0,401	0,784	0,812	0,789	0,174	0,811	0,727	<b>0,920</b>	0,682	1

Allikas: autori koostatud

Võib järeldada, et hotellile on olulisem tulemuslikkuse seisukohast suurendada täituvust, et teenida suuremat kasumit kui tõsta keskmist hinda, kui samal ajal täituvus ei suurene. Täituvuse suurenemisega kaasneb suurem ööbijate ning saabujate arv. Majutuspiikkus samal ajal ei oma olulist otsest seost ei kasumlikkuse ega RevPAR`ga, kuigi on üks riikliku turismistatistika mõõdetavatest näitajatest.

Ettevõtte eesmärk on maksimeerida omanike rikkust ehk teenida võimalikult kõrget kasumit. Kui käibejuhtimise eesmärk on saavutada võimalikult kõrge müügikäive toa kohta (RevPAR), mis oleneb müüdud tubade arvust ja keskmisest hinnast, siis kasumit mõjutab teiselt poolt ettevõtte kulude juhtimine (joonis 11). Reval Park Hotel & Casino`s arvestatakse kulud müügiproгнооsi alusel. Eelarvestatakse püsikulud jooksvaks aastaks ja muutuvkulud müügiproгнооsi alusel, eraldi arvestatakse investeeringutele tehtavad kulud. Kulude arvestamine toimub osakondade lõikes. Kulude juhtimisele ja kokkuhoiule aitab kaasa keskkonnajuhtimissüsteemi Green Key rakendamine hotellis, samuti kontsernipõhistel hangetel osalemine parima hinna saamiseks.



**Joonis 11.** Kasumit seos oluliste näitajatega (autori koostatud)

Hotellis kasutatakse standardkulu norme, millest kinnipidamise eest osakonnajuhid vastutavad. Standardkulud kehtestatakse nii rahalised (personalikulu, pesukulu jne.) kui ka mitterahalised, näiteks kulu ajaressursile (kliendile vastamise kiirus, toa koristamise kiirus). Tulemust kontrollitakse võrreldes standardkulu tegeliku kuluga. Selline informatsioon annab allüksuste tulemuslikkuse kohta õiget informatsiooni. Ettevõttesisesed juhtimisaruanded seotakse üksuse tegevuste planeerimise, kontrollimise ja otsustamisega üksuse juhi poolt. Juhil ja üksuse tulemust hinnatakse nii efektiivsuse kui lõpptulemuse osas. Juhile antakse otsustusvabadus planeeritud kulutuste piires, samal ajal omades vastutust täita planeeritud tegevused eelarvestatud kuludega.

Eelarvestamine aitab kontrollida tulusid ja kulusid ning on oluline tulemuslikkuse hindamise vahend võrreldes tegelikku kulu planeeritud kuluga. Kui kulud lähevad suuremaks kui eelarvestatud, pööratakse sellele tähelepanu ja analüüsitakse põhjuseid. Reval Park Hotel & Casinos jagati kulud osakonna otsekuludeks ja üldkulud jagamatuteks kuludeks. Otsekuludeks loeti konkreetse osakonna kulusid, mida osakond tegi oma tegevuste raames. Tabelis 12 on välja toodud majutusosakonna otsekulud ja nende osakaal otsekuludest erinevate kuluartiklite lõikes.

**Tabel 12.** Majutusosakonna otsekulud 2011-2013 10 kuud

Otsekulu Nimetus	2011 (€)	% otse- kuludest	2012 (€)	% otse- kuludest	2013 jaan-okt (€)	% otse- kuludest
Personalikulud	150549	54,63%	139125	49,65%	116656	52,01%
Komisjonikulud	45018	16,34%	45716	16,31%	46720	20,83%
Tubade lisavarustus	13367	4,85%	12604	4,49%	5829	2,60%
VIP kulu	494	0,18%	449	0,16%	560	0,25%
Trükised	1484	0,54%	1917	0,68%	988	0,44%
Kaabeltelevisioon	7405	2,69%	7405	2,64%	5554	2,48%
Puhastusvahendid	1806	0,66%	1945	0,69%	971	0,43%
Pesukulud	39997	14,51%	43093	15,38%	37862	16,88%
Töörõivad	1493	0,54%	746	0,26%	121	0,05%
Inventar, mööbel	1809	0,66%	14038	5,01%	745	0,33%
Tarkvara hoolduskulud	9928	3,60%	10169	3,63%	6574	2,93%
Muu väheväärtuslik vara	532	0,19%	877	0,31%	325	0,14%
Telefonikulu	1430	0,52%	1595	0,56%	1085	0,48%
Kontoritarbed	252	0,09%	479	0,17%	315	0,14%
Otsekulu kokku	275566	100%	280160	100%	224305	100%
Kulu ööbija kohta	7,46		7,61		7,64	
Otsekulu suhe müügi- käibesse		32%		31%		28%

Allikas: autori koostatud

Suurim kulu on majutuses personalikulu, moodustades 2013.a otsekuludest 52,01%. Komisjonikulud vahendajatele on suurenenud 2011.a 16,34%lt 2013.a 20,83%ni. Selle on põhjustanud müügi suurenemine online kanalites, mille kaudu on klientidel mugav majutuse broneeringuid teha, kuid millega kaasnevad vahendustasud hotellile. Olulise osakaaluga kuluartikkel on pesuteenus, mida saab juhtida kliendikäitumise mõjutamisega läbi keskkonnajuhtimissüsteemi Green Key rakendamise. Näiteks jäetakse kliendile valikuvõimalus, kas ta soovib igapäevast pesuvahetust, kuigi hotellide standard seda ette näeb. Samuti kontrollib hotell igakuiselt vee- ja energiatarbimist võrreldes seda külastajate arvu suhtega. Parema hinnangu andmiseks kulude juhtimisele tuleks võrreldes tulu ja otsekulu ööbija kohta (tabel 13). Tulu ööbija kohta on kasvanud võrreldes otsekuluga kiiremini, mis on seletatav keskmise hinna kallinemisega, samas kui otsekulu on jäänud viimasel kahel aastal samale tasemele.

**Tabel 13.** Tulu ja kulu ööbija kohta

Näitaja	2011	2012	2013 jaan- okt
Müügitulu (€)	866308	908995	813161
Ööbijate arv	36951	36819	29342
Tulu ööbija kohta (€)	23,44	24,69	27,71
Kulu ööbija kohta (€)	7,46	7,61	7,64
Tulu ja kulu vahe (€)	15,98	17,08	20,07

Allikas: autori koostatud

Tulude kasv ja kulude kontrollimine on aidanud suurendada kasumlikkust. Müügitulu ja otsekulu on omavahel väga tugevas positiivses korrelatsioonis (tabel 14).

**Tabel 14.** Müügitulu, otsekulu, täituvuse ja keskmise hinna korrelatsioonianalüüs

	Müügitulu	Otsekulu	Täituvus	Keskmine hind
Müügitulu	1			
Otsekulu	0,926	1		
Täituvus	0,035	-0,344	1	
Keskmine hind	-0,772	-0,954	0,607	1

Allikas: autori koostatud

Keskmine hind ja otsekulu on omavahel negatiivses korrelatsioonis, st mida kõrgema hinnaga tube müüakse, seda väiksem otsekulu müüdud toa kohta ja vastupidi. Otsustamisel tuleb arvesse võtta, et kui müügitulu kasvab täituvuse suurenemisega, siis kaasneb otsekulude suurenemine, kui täituvus jääb samale tasemele, aga kasvab keskmine hind, siis müügitulu küll suureneb, aga otsekulu ei muutu ja suureneb kasum. Otsekulude suurenemise võib kaasa tuua kuluteenuste hinnakasv, mida tuleb arvestada müügihinna kalkuleerimisel. Finantsaspekti seisukohast on oluline jälgida kahte näitajat, tulu ja otsekulu kliendi kohta ning nende omavahelist proportsiooni. Need kaks näitajat lisatakse täiendatud tasakaalustulemuskaardi tulemuslikkuse mõõdetavate näitajate hulka, sest olemasolev TTK seda näitajat ei arvesta.

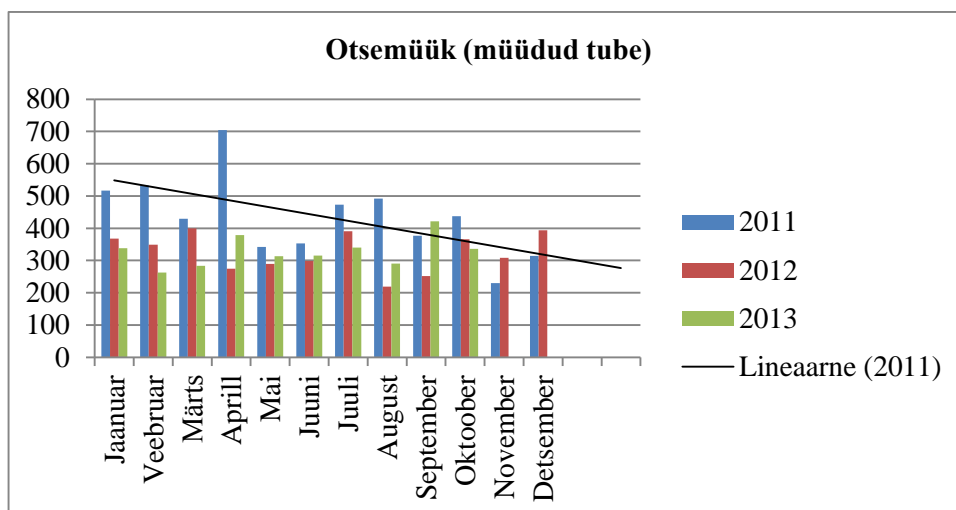
Kaudsed kulud (üldised energia- ja veekulud, korrashoiukulud, turunduskulud, üldhalduskulud) moodustasid 2011.a 34% , 2012.a 32% ja 2013.a 28% ettevõtte kogukäibest (majutus- ja toitlustusosakonna käibed). Nii otse- kui kaudsete kulude puhul jälgiti nende suhet müügikäibesse, mis jäi keskmiselt 30% piiresse.



Peatükis toodi välja käibejuhtimise ja kulude juhtimise seos tulemuslikkusega, mida ettevõtte hindas müügitulu ja kasumieelarve täitmise ning kasumiprotsent müügitulusse põhjal. Seatud eesmärkide saavutamiseks rakendati ettevõttes käibe- ja kulujuhtimist ning tulemuslikkust hinnati konkreetsete käsitletud näitajate alusel.

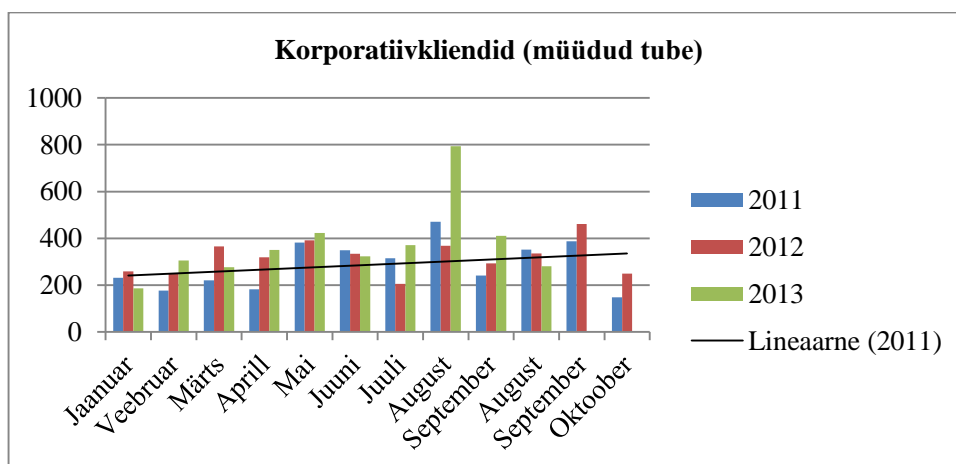
### **2.2.2 Kliendiaspekti näitajate analüüs**

TTK kliendiosas tuvastavad ettevõtted oma kliendi- ja turusegmendid, mis on finantseesmärkides nimetatud tulu teenimise allikaks. Samuti võimaldab see ettevõttel määratleda ja mõõta sihtklientidele – ja turgudele tehtavaid pakkumisi, mis on peamisteks teguriteks, mis mõjutavad keskeid kliendinäitajaid. Igal hotellil on oluline tunda oma kliente. Tavaliselt jagatakse külastajaid segmentidesse mingite kindlate tunnuste alusel. Reval Park Hotel & Casinos eristati viite kliendisegmenti põhiliselt nende broneeringute müügikanali alusel. Reval Park Hotel & Casino kliendisegmendid moodustasid otsemüügikliendid, korporatiivkliendid, online müügikanalite kaudu broneeringu teinud kliendid, korporatiivgrupid ja reisibüroode vahendusel ööbivad grupid. Otsemüügiklient on külastaja, kes teeb majutuse broneeringu läbi hotelli kodulehe broneerimissüsteemi, võtab hotelliga otse ühendust telefoni või e-maili teel. Iseloomulik on sellele segmendile, et broneeringu tegemiseks ei kasutata vahendajaid ega kolmandaid osapooli. See on ainuke langevas trendis olev kliendisegment (joonis 12). Kui 2011.a moodustas otsemüük 26% kogu müüdud tubade arvust, siis 2012.a tegi järsu languse 19%-ni ja jäi sellele tasemele (18%) ka 2013.a., samal ajal segmendi keskmine hind kasvas. Kui 2011.a oli otsemüügi keskmine hind 50,1 eurot, siis 2012.a 53,20 eurot ja 2013.aastal 55,20 eurot. Olles kõrgeima keskmise hinnaga kõige kasumlikum kliendisegment, on mõistlik ettevõttel rakendada meetmeid segmendi klientide arvu suurendamiseks. Klientide arvu saab suurendada suunates rohkem kliente kodulehele või võtma otse ühendust hotelliga kasutades selleks atraktiivseid otsepakkumisi. Nimetatud tegevused tuleb muuta strateegiliselt olulisteks protsessideks, et mitte kaotada segmendi osakaalu kogumüügist. Hooajalisuse kontekstis erineb klientidele müüdud tubade arv kuude lõikes, jäädes 200-700 müüdud toa vahemikku kuus.



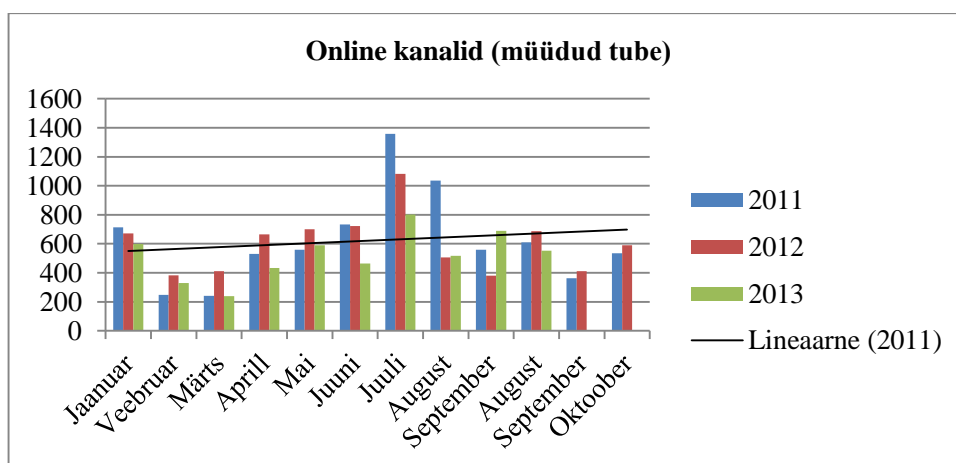
**Joonis 12.** Otsemüügis müüdud toad kuude kaupa 2011 – oktoober 2013 (autori koostatud)

Korporatiivkliend reisib töistel eesmärkidel ja nende ööbimiste arv sõltub ettevõtete tegevusest sihtkohas, seetõttu ei saa tuua välja kindlat reeglipärasust tubade müügis. Oluline on omada aastaringsest koostöösuhteid piirkonnas tegutsevate ettevõtetega, kes toovad Tallinnasse lahetusse oma töötajaid. Kliendisegmendi eelis on majutuse nõudlus argipäevadel, kui Reval Park Hotel & Casino majutuse üldine täituvus on madalam võrreldes nädalavahetustega. Korporatiivkliendid moodustavad olulise osa hotelli püsiklientidest ja aitavad suurendada täituvust madalhooajal. Korporatiivkliendide tubade müüki viimase kolme aasta jooksul on kujutatud joonisel 13, kust on näha, et erisündmuste puhul võib olla ühekordseid suuremaid majutusvajadusi (august 2013), kuid üldiselt moodustab antud kliendisegment stabiilse majutusvajadusega külastajagrupi.



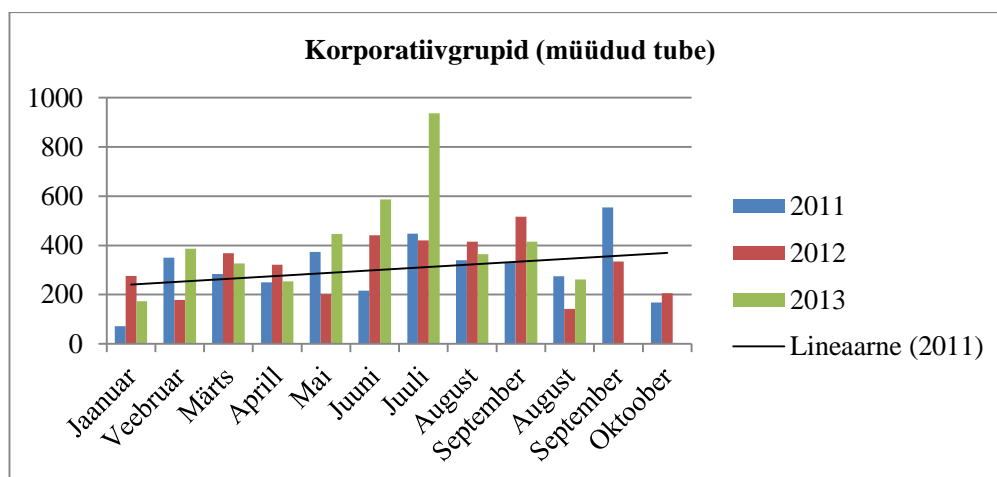
**Joonis 13 .** Korporatiivkliendidele müüdud toad kuude kaupa 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Järjest enam suundub hotellitubade müük erinevatesse online broneerimissüsteemidesse (joonis 14), millest tuntumad on Booking.com, Expedia, HRS jne. Klient saab ise teha valiku ja omab ööpäevaringset ligipääsu broneeringu tegemiseks. Erandina võib välja tuua madalhooajast jaanuari kuu, kui online müügikanalites müüdud tubade arv suureneb vaatamata madalhooajale. See on seletatav vene turistide osakaaluga, kes tulevad Tallinna veetma aastavahetust kasutades majutuse broneerimiseks valdavalt Booking.com online süsteemi.



**Joonis 14 .** Online kanalites müüdud tube kuude kaupa 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Korporatiivgrupid on tõistel eesmärkidel koos reisivad grupikliendid.

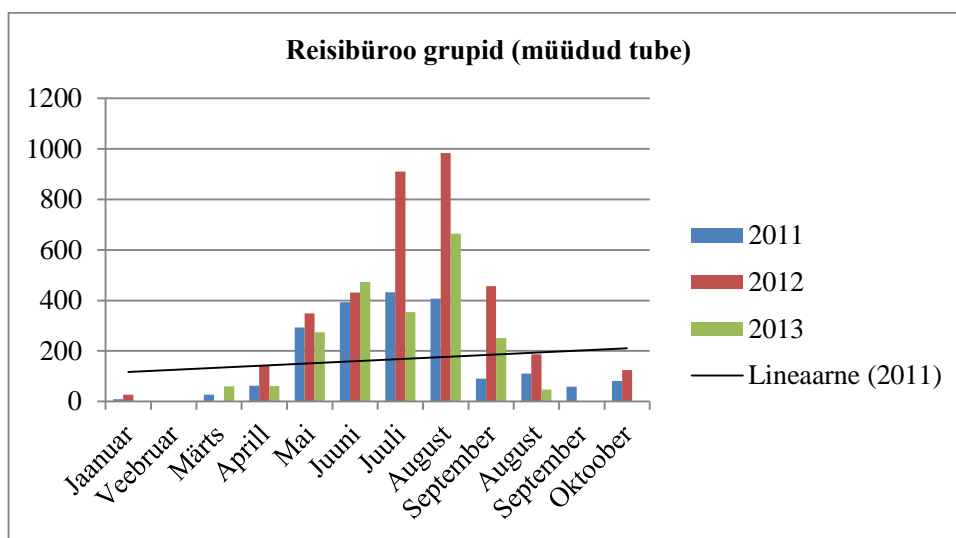


**Joonis 15.** Korporatiivgruppidele müüdud tube kuude kaupa 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Korporatiivgruppide majutus sõltub majutust vajavate ettevõtete tegevustest sihtkohas. Selle segmendi jaoks peab hotellil olema sõlmitud majutuslepingud erinevate

ettevõtetega, kes majutusteenust vajavad. Korporatiivgrupid vajavad majutust ka madalhooajal, kui puudub nõudlus puhketuristide gruppide seas ning aitavad suurendada täituvust madalhooajal (joonis 15).

Reisibüroode gruppide majutus on mõjutatud enim hooajalisusest (joonis 16). Suur on nõudlus kõrghooajal, samas on kuid, kus antud segmendi nõudlus majutusteenuse järele täielikult puudub. Hotellil tasub kõrghooajal piirata teatud arvuni reisigruppidele müüdavaid tube, sest antud segmendi keskmine hind on madalaim. Madalama hinna tingivad reisibüroode suuremad müügitahud ja selle alusel sõlmitud kokkuleppelised majutushinnad.



**Joonis 16.** Reisigruppidele müüdud toad 2011-oktoober 2013 (autori koostatud)

Hotell on kliendikeskne teenindusettevõtte, kus kliendi rahulolu on edu aluseks ja see on ettevõtte peamised strateegilisi eesmärgid. Selleks, et klient oleks rahul, tuleb pakkuda kliendi nõudlusele vastavat teenust ja hoida kliendisuhteid. Rahulolevad kliendid tagavad finantsedu. Hotelli eesmärk on suurendada püsiklientide arvu. Korporatiivklientidega hoitakse olemasolevaid suhteid läbi kliendisuhete juhtimises planeeritud tegevuste ja mõõdetakse uute klientidega sõlmitud lepingute arvu koos majutustulemustega nii tubade kui käibe osas. Ettevõtte tasakaalus tulemuskaardi mõõdetavatele näitajatele nagu kliendi rahulolu, mida hinnatakse kliendi tagasiside alusel, kohtumised ja üritused püsiklientidega, eripakkumiste arv ja nende müügitulemused hinnatakse ettevõttes veel ettevõttesiseste aruannete alusel uute lepinguliste klientide arvu ning kliendisegmentidele seatud müügieesmärkide täitmist,

mis tuleks samuti tasakaalustulemuskaardi mõõdikute hulka lisada. Ettevõttes hinnatakse kliendiaspekti tulemuslikkust tabelis 15 toodud näitajate alusel.

**Tabel 15.** Kliendiaspekti mõõdetavad näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitajad	Sihtväärtused	Meetmed
Kliendi rahulolu	Püsikliendid	Nende külastuste arv ja nende osakaal koguklientide arvust	Eripakkumised, soodustused
	Kliendi tagasiside	Tagasiside hinded	Kvaliteetse teenuse pakkumine
	Eripakkumised madalhooajal	Eripakkumiste arv	Müüdud tubade arv ja keskmine hind
	Kliendisuhete juhtimine	Kontaktide arv Personaalsete pakkumiste arv Uute klientide leidmine	Tagasiside analüüs Müüdud tubade arv ja keskmine hind Kliendiüritused Otsemüük Sõlmitud uute lepingute arv

Allikas: autori koostatud

Kliendisuhete juhtimise põhiprintsiipide ja kliendisuhete juhtimise strateegia abil saavutatakse seatud eesmärgid tagamaks igas kliendisuhetes või segmendis vastastikku maksimaalselt väärtust loov lahendus. Kliendisuhete juhtimise viis põhiprintsiipi koos hotelli eesmärkidega baseeruvad pikaajalisel suhtel pakkudes kliendile vajalikku väärtust:

- fookus pikaajalisel kasumil – eristatakse püsiklientidena individuaalkliente, kes ööbivad ja/või kasutavad toitlustusteenust sageli ning korporatiivkliente, kellega tehakse koostööd juba aastaid olles lepingulistest suhetes ja pakkudes püsikliendile just tema vajadustest lähtuvat teenust. Eesmärk on esmakülastus või koostöö muuta selliseks, et soovitakse tagasi tulla ja esmakülastused muuta korduvkülastusteks.
- juhitakse kliendisuhete loomise, arendamise ja lõpetamise protsessi – uute klientide leidmine ja olemasolevate hoidmine läbi planeeritud ja mõõdetud tegevuste.
- pühendutakse sügavasse kliendisuhetesse, lubadused täidetakse, suhtlemine on pigem avatud – leiab kasutamist juba väljakujunenud ja pikaajalistes suhetes, kus üksteist tuntakse, teatakse vajadusi ja mõistetakse. Turismis on väga olulised

isiklikud kontaktid ja personaalsus. Kindlate klientidega suhtlevad määratud kontaktisikud, kes tunnevad klienti koos tema vajadustega tagades vajalikul tasemel teeninduse kvaliteet. Võtmekliendid ja nendega seotud tegevused on kaardistatud koos olulise info, tegevusplaani ja isikliku kontakteerumise alusel koos kokkuvõtete tegemisega.

- kliente koheldakse diferentseeritult – püsiklientidele pakutakse soodustusi vastavalt tasemele (hiline check-out, tasuta jook ja snack minibaarist, puuviljad tuppa jms). Kliendid hotellis peavad saama ühesuguse tasemega stabiilse klienditeeninduse osaks, aga parimaid ja pikaajalisi kliente tänatakse lisasoodustuste ja väikeste tähelepanuavaldustega.
- Toode ja teenus kohandatakse kliendi soovide järgi, kasutades selleks dialoogi ja kogutud tagasisidet. Tagasiside küsimine on pidev tegevus hotellis, selleks on tubades ja vastuvõtus saadaval tagasiside lehed. Samuti saab tagasisidet edastada kodulehel ja kõige olulisemaks peetakse nende avalikkuse tõttu online kanalite kommentaare, kuhu rahulolevaid kliente suunatakse teadlikult kiitust avaldama. Uuringud tõestavad, et kliendid teevad väga palju otsususeid hotellivalikul lähtudes teiste külastajate tagasisidest. Kliendi rahulolu mõõtmiseks kasutatakse tagasiside ankeete, analüüsitakse online kommentaare, lisandub personaalne tagasiside küsimine suurl klientidelt. Klientide rahulolu hinnatakse erikategooriates viiepalli süsteemis (tabel 16).

**Tabel 16 . Kliendirahulolu koondhinded 2011 - 2013**

	2011	2012	2013
Koduleht	3,94	4,71	4,29
Tellimuste tegemine	3,90	4,76	4,48
Check-in			
Sõbralikkus ja professionaalsus	4,36	4,66	4,58
Ooteaeg	4,46	4,70	4,70
Hotellituba			
Üldmulje	3,77	4,08	3,92
Puhtus	4,21	4,39	4,22
Hommikusöök			
Sõbralikkus ja professionaalsus	3,86	4,37	4,24
Valik	3,66	4,05	3,83
Toidu kvaliteet	3,82	4,15	4,00
Check-out			
Sõbralikkus ja professionaalsus	4,51	4,69	4,59
Ooteaeg	4,46	4,73	4,46

Allikas: autori koostatud

Kliendiaspekti näitajate osas tuleb rõhutada mitut olulist tegurit – ettevõtte peab tundma oma kliente ja nende vajadusi, hindama klientide rahulolu oma pakutavate teenuste osas, sest rahulolevad kliendid on need, kes mõjutavad ettevõtte finantstulemust. Klient on see, kes ettevõttele käibe tekitab, seega on oluline lisaks rahulolule hinnata kliendi keskmise ostu suurust hotellis. 2013.a oli see 37,81 eurot, aasta varem 34,35 ja 2011.a 33,17. Antud mõõdik iseloomustab klientide valmisolekut rohkem kulutada inimese kohta majutuse jooksul. Kliendi keskmise ostu suurus on kliendiaspekti näitajate täiendustepanek täiustamiseks olemasolevat tasakaalus tulemuskaarti koos ettevõttes mõõdetavate, aga tasakaalus tulemuskaardist välja jäänud uute lepinguliste klientide arvu ja kliendisegmentide müügieesmärkide täitmise hindamisega.

### **2.2.3 Sisemiste protsesside näitajate analüüs**

Ettevõttes määratakse eesmärgid ja tulemuslikkuse näitajad sisemiste äriprotsesside vallas, mida peetakse edu saavutamiseks kõige olulisemateks aitamaks tagada kliendi-ja finantseesmärkide saavutamist. Tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspekti eesmärk on täituvuse suurendamine, selleks kodulehe arendamine ja online kanalite kasutamine, majutusosakonna ladusad tööprotsessid, käibejuhtimise ja hinnakujunduse abil eesmärgistatud müügitulemuste saavutamine erinevates kliendisegmentides. Lisaks tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti näitajatele hinnatakse ettevõttes ettevõtte siseste juhtimisaruannete alusel näitajaid, mis tuleks kajastada tasakaalus tulemuskaardil: teenuse arendamine vastavalt nõudlusele, efektiivsuse ja -kvaliteedi kasv, koostöö arendamine kontsernisiseselt, keskkonnajuhtimissüsteemi Green Key rakendamisevõimaluste kasutamine.

Teenuse parendamiseks on vaja teada kliendi vajadusi, mis võivad ajas muutuda ja mille järgi tuleb teenust kohandada. Üldine suundumus hotellinduses on kliendikesksusele, arvestatakse individuaalse lähenemisega, teenuseid pakutakse paindlikult ja teenuse kasutamisevõimalus muudetakse kliendile lihtsalt kättesaadavaks. Lähimõeldud töökorraldus, osalejatele selged protsessid ja koostöö aitavad kaasa seatud eesmärkide täitmisele. Tabelis 17 on välja toodud TTK mõõdetavad ja väljapool TTK mõõdetavad sisemiste protsessidega seotud näitajad.

**Tabel 17.** Täiendavad sisemiste protsesside aspekti näitajad

Strateegiline eesmärk	Näitajad	Sihtväärtused	Meetmed
Toote arendus	Kliendi rahulolu	Uute teenuste pakkumine Broneerimise lihtsustamine	Kliendiküsitlus vajaduse selgitamiseks ja tagasiside Personaalsed lahendused ja pakkumised suur-klientidele eriürituste korral
Efektiivsuse ja kvaliteedi kasv	Töötundide arv Teeninduse tagasiside Kliendile vastamise kiirus Töönormid	Tööjõu efektiivsus ja kvaliteet Keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine ja uued praktikad	Tööjõu planeerimine Töökorraldus ja selged tööprotsessid Protseduurireeglid Teenindusstandardid Infoliikumine Koristused ja nende täitmine
Hotelli kodulehe arendamine	Pakkumiste arv, kodulehe kaudu tehtud broneeringute arv ning keskmine hind	Kodulehe kaudu tehtud broneeringute arvu kasv	Kodulehe kaudu tehtavate broneeringute soodustamine ja kliendile atraktiivseks tegemine
Online kanalite kasutamine	Online kanalite kaudu müüdud tubade arv ja keskmine hind	Online kanalite müügi suurendamine	Koostöö online müügikanalitega
Kontsernisisene koostöö	Tugiteenused emattevõttelt		Koostöövormid ja reeglistik, võimaluste väljaselgitamine ja elluviimine

Allikas: Reval Park Hotel & Casino sisedokumendi alusel autori koostatud

Oluline tegevus ettevõtte protsesside juhtimisel on seotud tööjõuplaneerimisega. Suurim kulu hotellinduses on tööjõukulu, mille juhtimine on efektiivsuse ja kasumi teenimise seisukohalt olulise tähtsusega. Tööjõu planeerimist võimaldab hinnata käive töötundide kohta näitaja. Töötunnid sõltuvad müüdud tubade arvust, mis tähendab rohkemate külastajate korral on suurem arv personali tööl. Suurem käive töötundide kohta on tugevas positiivses korrelatsioonis käibe ja müügis olevate tubade suhtarvuga (RevPAR) ehk planeerides tööjõudu tööjõustandardnormide piires ja müües sama arvu tube kõrgema hinnaga, kaasneb kõrgem tootlikkus töötunni kohta (tabel 18).

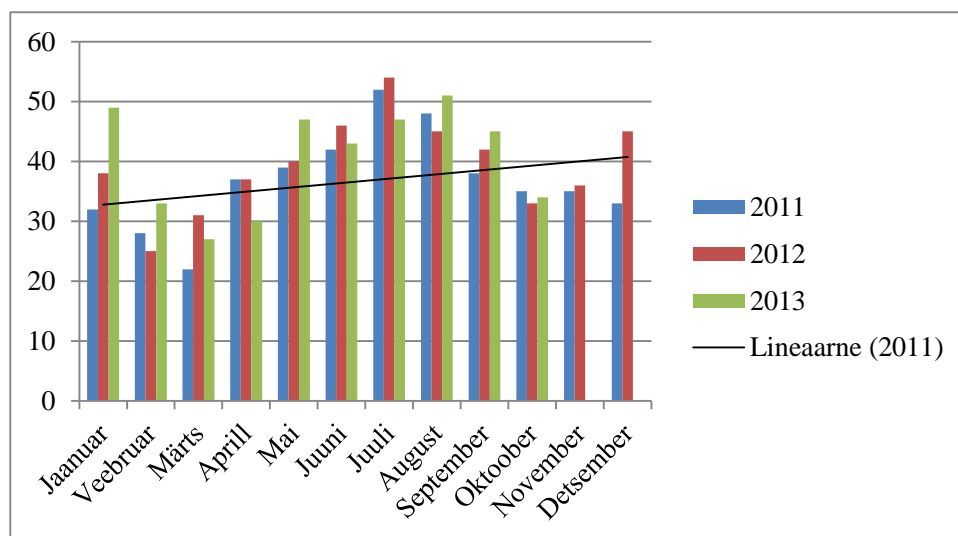


**Tabel 18.** Käive töötundide kohta näitaja korrelatsioon teiste näitajatega

	Käive	Kasum	Personalikulu	Muud kulud	Müüdnud tube	Rev Par	Töötunnid	Käive töötundidelt
Käive	1							
Kasum	0,995	1						
Personalikulu	0,579	0,539	1					
Muud kulud	0,747	0,693	0,402	1				
Müüdnud tube ööpäevas	0,954	0,955	0,591	0,659	1			
Rev Par	0,997	0,993	0,576	0,739	0,953	1		
Töötunnid	0,909	0,908	0,660	0,588	0,924	0,899	1	
Käive töötundidelt	0,918	0,911	0,403	0,784	0,815	0,920	0,681	1

Allikas: autori koostatud

Keskmine käive töötundide kohta on suurenenud aasta-aastalt. Ühelt poolt on müügihinnad tõusnud, aga teiselt poolt on tööprotsesse muudetud efektiivsemaks ja töötaja töötunni kohta teenitakse rohkem tulu. Viimane väide on seotud ettevõttes põhikohaga tööl olevate töötajate arvuga, mis on samuti aastatega vähenenud, sest keskendutakse põhitegevusele ja kõrvalteenuseid ostetakse sisse, kasutatakse tähtajalisi töölepinguid jms. Kui keskmine käive töötunni kohta oli 2011.a 38 eurot, siis 2012.a 39,33 eurot ja 2013.a juba 40,6 eurot. Hooajalisus mõjutab sedagi näitajat, eristades madal- ja kõrghooaega (joonis 17).



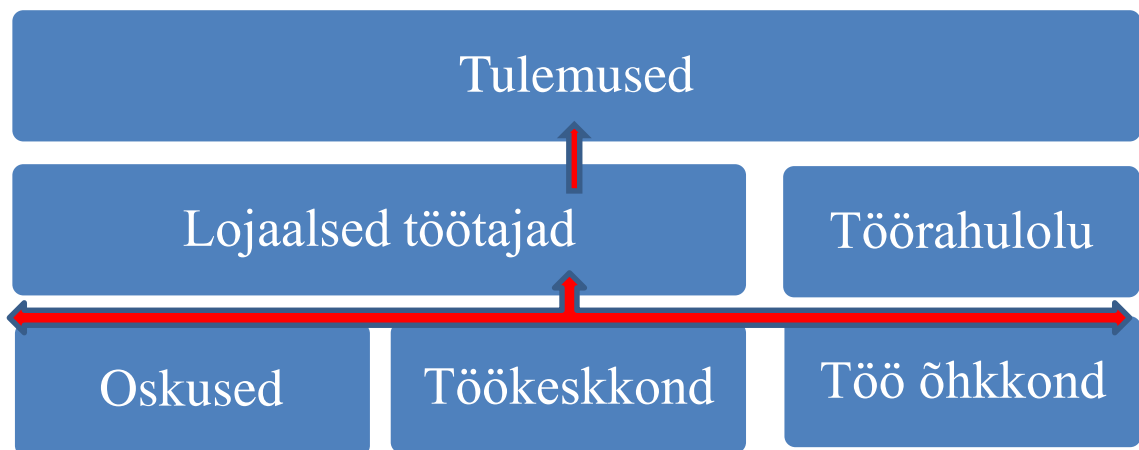
**Joonis 17.** Käive töötundide kohta 2011- okt 2013 (autori koostatud)

Mida suurem on müüdud tubade arv, seda enam on töötatud osakonnas töötunde. Mida suurem on käibe töötatud töötundidelt, seda suurem on kasum. Personalikulu on keskmiselt positiivses seoses käibe ja kasumiga, mis on seotud ettevõtte palga- ja motivatsioonisüsteemiga.

Finantsnäitajate aspektide näitajate tulemuslikkus seostati käibe- ja kulujuhtimisega ja kliendiaspekti näitajate tulemuslikkus kliendisuhete juhtimisega, siis sisemiste protsessidena rakendatakse nimetatud tegevusi ettevõttes võimalikult efektiivselt ja oskuslikult koos tööjõu planeerimisega teenuste osutamiseks. TTK sisemiste protsesside osas määratud protsessid aitavad kaasa finantseesmärkide saavutamisele arvestades nii omanike kui sihtklientide huve. Selleks arvestatakse juhtimisel protsessidega, mis pakuvad kliendile väärtust ja samal ajal muutes ettevõtte seisukohalt antud protsessid võimalikult efektiivseks, arvestades selleks nõudlust, kliendivajadust, teenuste kasumlikkust, aega, kulusid ja tööjõu läbimõeldud kasutamist antud tegevustes.

## 2.2.4 Õppimise ja arengu aspekti näitajate analüüs

Arengueesmärgid aitavad kaasa organisatsiooni õppimisele ja arengule, et saavutada eelnevates osades seatud eesmärgid. Finants-, kliendi- ja sisemiste protsesside osas püstitatud eesmärgid näitavad, mida organisatsioon peab hästi tegema, et olla edukas, siis õppimise ja arenguosa eesmärgid loovad inimeste, süsteemide ja protsesside kujul baasi, mis võimaldab saavutada süsteemi teistes osades seatuid eesmärgid (joonis 18).



**Joonis 18.** Inimeste ja ettevõtte infrastruktuuri seos tulemuslikkusega. Autori koostatud

Hotelli majutusosakonna tasakaalus tulemuskaardi õppimise- ja arenguaspektis on eesmärgiks seatud töötajate lojaalsuse ja töörahalolu tõstmine, et vähendada

tööjõuvoolavust ning parendada teenindustaset läbi koolitatud töötajate. Lisaks tuleb autori arvates juhtida töötajate motivatsiooni saavutamaks püstitatud eesmärgid.

**Tabel 19.** Täiendatud õppimise- ja arenguaspektid

Strateegiline eesmärk	Näitaja	Sihtväärtus	Meetmed
Tööjõuvoolavuse vähendamine	Suhtarv	30% teenindav personal, 5% juhtkond	Töörahololu-uuring Kaasaegne töökeskkond Tunnustamine Algatusvõime soosimine Arenguvõimalused Arenguestlused
Motiveeritud tööjõud	Tööjõuvoolavus	Vastavalt eelarve täitmisele ja tulemustele	Tulemustasustamine ja motivatsiooniprogramm Arenguestlused Ühisüritused Meeskonnatöö tähtsuse suurendamine Ettevõttesisene edutamine, koolitused
Kvalifitseeritud tööjõud	Kutsetunnistused Haridustase	Erialased koolitused	Töötajate atesteerimine

Allikas: Reval Park Hotel & Casino sisedokumendi alusel autori koostatud

Arenguaspekti eesmärk on ettevõttes tööjõuvoolavuse vähendamine, tootlikkuse kasv, motiveeritud ja kvalifitseeritud tööjõud. Eesmärgi täitmiseks on ettevõttes välja töötatud motivatsioonisüsteemid, tööprotseduuride standardid, teenindusstandardid, koolitusplaanid, mis aitavad kaasa seatud eesmärkide tulemuslikkuse saavutamisele.

Hotellindus on teenindusettevõtte, mille tulemuslikkusele avaldavad väga olulist mõju seal töötavad inimesed, alates nende hoiakutest ja suhtumisest kuni teadmiste ning oskusteni, mida ettevõtte pidevalt peab jälgima, hindama ja seostama tulemuslikkusega.

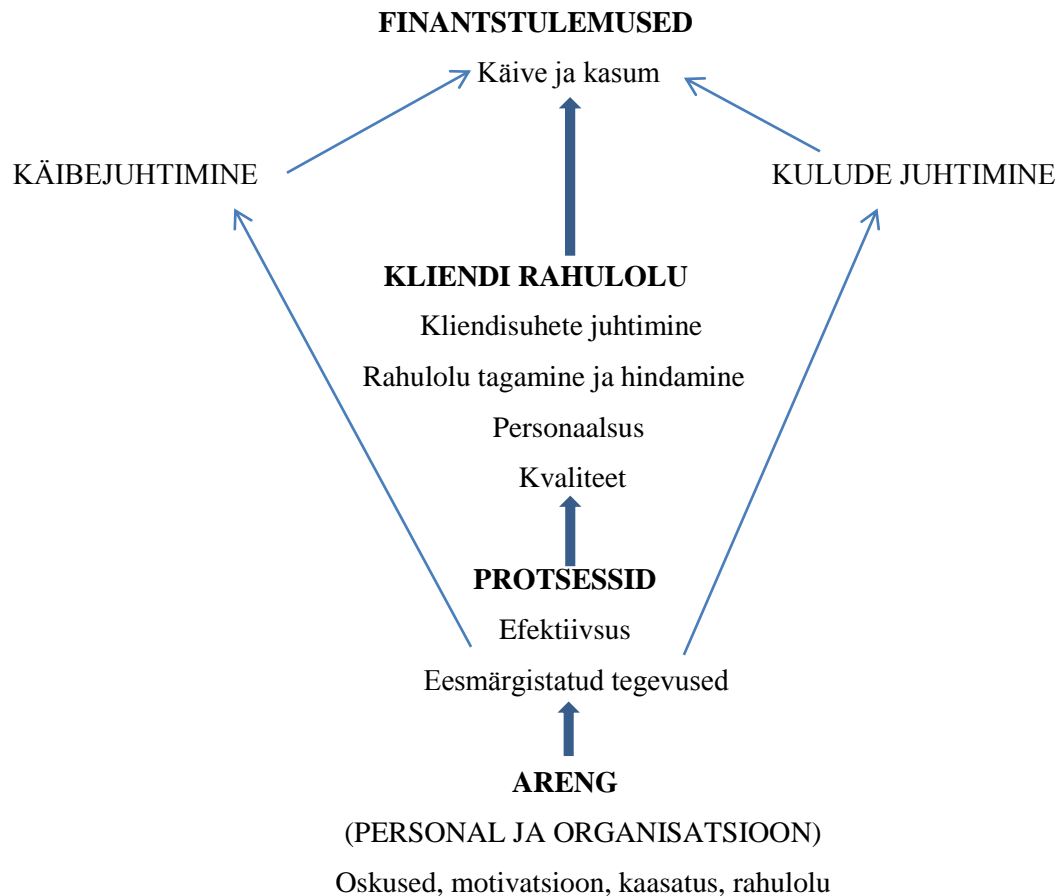
Inimressurss on kõige olulisem ettevõtte vara, millest saavad alguse kõik ülejäänud TTK aspektid. Ettevõtte eesmärgid viiakse ellu personali kaudu kasutades selleks ettevõttes olemasolevaid ressursse ja töötaja arengueesmärgid viiakse kooskõlla ettevõtte eesmärkidega. Arenguestluste käigus selgitatakse välja töötaja arengusooovid, mis võetakse arvesse koolitusplaanide tegemisel koos ettevõtte üldise koolitusvajadusega ja soositakse ettevõttesisest karjäärivõimalust. Tehtud tööd hinnatakse personaalsel tasandil kasutades igakuist töötajate hindamist osakonnas väljatöötatud kriteeriumite alusel osakonnajuhi poolt arvestades tulemust koos

klientidelt saadud tagasisidega. Hotellis on väga oluline meeskonnatöö tähtsus ja seepärast soodustatakse meeskonna tugevamaks kujunemist läbi ühiste tegemiste. Lisaks individuaalsetele püstitatud eesmärkidele seatakse osakonnale ühised eesmärgid, mis nõuavad kõigi meeskonnaliikmete panust. Motiveeritud, teadmiste ja oskustega töötajad on need, kes läbi ettevõtte jaoks oluliste tegevusvaldkondade ning efektiivsete protsesside tagavad kliendi rahulolu ja aitavad saavutada ettevõtte püstitatud finantseesmärgi.

### **2.3 Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine ja täiendamisvõimalused**

Reval Park Hotel & Casino tasakaalus tulemuskaart koostati ja rakendati ettevõttes 2011.aastal. Tasakaalus tulemuskaardi kasutamise positiivne omadus seisneb tegevuste omavahelistes seostes, st üks tegevus on seotud teisega ning mõjutab selle tulemuslikkust. Kui kliendile pakutakse väärtust ja teda hoitakse, siis saavutatakse head finantstulemused. Kui töötajaid koolitatakse suurepäraseks teenindajateks ja omatakse ettevõttes kvalifitseeritud juhte ning spetsialiste, siis suudetakse pakkuda kliendile väärtust läbi kvaliteetse teeninduse ja teenuste ning kujundada ettevõtte tööprotsessid efektiivseks, mis lõpptulemusena mõjutavad finantstulemusi jne. Läbi motiveeritud vajalike oskustega personali, efektiivsete tööprotsesside ning tootearenduse saavutatakse kliendi rahulolu, mis toob lõpptulemusena kaasa finantsedu.

Olemasoleva tasakaalus tulemuskaardi rakendamise positiivne pool oli teadlik tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine organisatsioonis püstitades eesmärgid, töötades nende saavutamiseks välja strateegiad ja valides konkreetsed tulemuslikkuse näitajad, mille alusel tulemuslikkust hinnati. Samas hinnati ettevõttes ka tasakaalus tulemuskaardil mittekajastatud näitajaid, mis omakorda oluliselt organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamise seisukohast määravat rolli omavad. Läbiviidud analüüsile ja olemasoleva tasakaalus tulemuskaardi näitajate seoste hindamisele tuginedes võib autor väita, et olemasolevat tasakaalus tulemuskaarti võib täiendada parema tulemuslikkuse hindamiseks lisades olemasolevale tasakaalus tulemuskaardile strateegiliselt olulisi tulemuslikkuse näitajaid. Reval Park Hotel & Casino kasutusel olnud tulemuslikkuse juhtimise seosed on kujutatud joonisel 19.



**Joonis 19.** Tulemuslikkuse saavutamise seosed Reval Park Hotel & Casino`s (autori koostatud)

Olemasoleva tulemuslikkuse juhtimise süsteemil on parendamisvõimalusi tuginedes teoreetilisele peatükile ja tasakaalus tulemuskaardi aspektide näitajate analüüsile. Autor soovib lisada olemasolevale tulemuslikkuse juhtimise süsteemile juhtimise ja hindamise tasandid, kus konkreetse eesmärgi saavutamist mõjutatakse, täiendaks tagasisivaatavaid näitajaid nn edasiviivate tulemuslikkuse näitajatega ning lisaks juurde väliskeskkonna mõjud (joonis 20.) Organisatsioonitasandi moodustaksid ettevõttes töötavad inimesed koos nende käsutuses olevate ressurssidega. Organisatsioonitasandil eristatakse ühelt poolt organisatsiooni hierarhiat olevalt alla ning teiselt poolt osakondi. Operatsiooni- ja finantstasandil juhitakse tegevusi, mis mõjutavad finantstulemust ja hinnatakse põhiliselt kasumiga seotud näitajaid, tootearendust ja teenindust, mis otseselt mõjutavad finantstulemust.

TULEMUSTE TASAND	FINANTSTASAND			Väline keskkond Konkurendid Turg
	FINANTSTULEMUS			
TULEMUSI MÄÄRAV TASAND	<div>→→</div>			
	TEGEVUSED	Personali ja kompetentside juhtimine	Käibejuhtimine Kulude juhtimine Kliendisuhete juhtimine Teenuse/toote arendus	Kliendile väärtuse loomine
	EESMÄRGID	Professionaalsed oskused Motivatsioon Töörahalolu Töökeskkond ja ressursid	Professionaalne teenindus Kvaliteedi pakkumine Kasumlikud teenused ja tooted Efektiivne töökorraldus ja ressursside kasutus	Kliendi vajadusele vastava teenusega rahulolu
		ORGANISATSIOONI TASAND	OPERATSIOONITASAND	

**Joonis 20.** Täiendatud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi seosed tulemuslikkusega (autori koostatud)

Tulemuslikkuse üldnäitajatele, mis on traditsiooniliselt tagasivaatava iseloomuga, eristatakse tulemuslikkuse mõjutegureid, mis on pigem edasiviivad näitajad ning sõltuvad tavaliselt konkreetsest äriüksusest.

Tulemuslikkuse edasiviivateks mõjuteguriteks on kasumlikkuse finantsmõjurid, valitud kliendisegmendid, sisemiste protsesside ja õppimise ning arenguga seotud eesmärgid, millel põhineb väärtuspakkumine sihtklientidele ja turusegmentidele. Tulemuslikkuse näitajad koos mõjuteguritega aitavad saavutada tulemuslikkust ja annavad informatsiooni strateegia edust või ebaedust. Selle põhjal võib Reval Park Hotel & Casino tagasivaatavatele strateegilistele tulemuslikkuse näitajatele lisada edasiviivad tulemuslikkuse strateegilised näitajad, mis mõjutavad koos tulemuslikkust.

**Tabel 20.**Strateegilised tagasivaatavad ja edasiviivad tulemuslikkuse näitajad

Strateegilised eesmärgid	Strateegilised näitajad	
	Tagasivaatavad näitajad	Edasiviivad näitajad
Finantseesmärk	Müügitulu Kasum	Tuluallikad
Kliendi rahulolu	Kliendisegmendid ja nende osakaalud Püsiklientide arv	Kliendirahulolu ja kliendi vajaduse väljaselgitamine, klientide hoidmine
Efektiivsed protsessid ja teenusearendus	Müüdud teenuste arv Broneeringute arv Käibe ja töötundide suhe	Kliendivajaduse väljaselgitamine teenuste arendamiseks Kontsernipõhine koostöö hangetes Müügikanalite arendamine ja uute tehnoloogiate kasutuselevõtt protsesside efektiivsemaks muutmiseks
Motiveeritud ja kvalifitseeritud töötajad	Tööjõuvoolavus	Töörahulolu väljaselgitamine Arenguvõimaluste pakkumine kooskõlas ettevõtte eesmärkidega

Allikas: autori koostatud

Võttes aluseks tulemusjuhtimise teoreetilise osa peatüki ja kasutuselolnud tasakaalus tulemuskaardi näitajate analüüsi tulemused, soovib autor lisada olemasolevatele tulemusnäitajatele lisamõõdikuid ja integreerida tasakaalus tulemuskaardi juurde väliskeskkonna aspekti (tabel 21). Tasakaalus tulemuskaardile integreeritakse juurde väliskeskkonna aspekt. Teoreetilise osa peatükis leidis kinnitust, et hea ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteem arvestab väliskeskkonnaga. Antud juhul seostab autor väliskeskkonna samas segmendis tegutsevate hotellidega ja Tallinna üldise hotellituruga. Tulemusi saab võrrelda konkurentidega läbi sõltumatu teenusepakkuja, kes pakub võimalust valida endale konkreetseid konkurendid ja saada kuupõhist raportit, milline on hotelli tulemuslikkus võrreldes valitud konkurendisegmendiga, kas sama, alla või üle keskmise määratud konkurentsisegmendi. Lisaks tuleb jälgida konkurentide tegevust tootearenduses ja turunduses, võimalusel monitoorida nende kliendisegmente.

**Tabel 21.** Lisamõõdikud olemasolevale tasakaalus tulemuskaardile

Aspekti nimetus	Eesmärk	Näitaja	Sihtväärtus
Välise keskkonna aspekt	Benchmarking	Võrdlus konkurentidega	Täituvus ja keskmine hind
		Võrdlus Tallinna hotellituruga	Täituvus, keskmine hind, majutuspikkus
Finantsaspekt	Müügitulu	Kliendi valmisolek teenuse eest maksta	Kliendi keskmise ostu suurus
	Kasum	Kliendi väärtus	Tulu ja kulu ööbija kohta
Kliendiaspekt	Uued pikaajalised kliendid	Uute lepinguliste klientide arv	Kliendisuhete juhtimine uute klientide leidmiseks
	Planeeritud kliendisegmendi vajadustele vastavate teenuste pakkumine	Kliendisegmendi osakaal koguklientide arvust	Müüdud tubade arv ja keskmine hind konkreetses segmendis
Protsessiaspekt	Tubade müügi suurendamine	Täituvus	Müüdud tubade protsent tubade arvust, teenuste arv ja kasumlikkus
Õppimise ja arengu aspekt	Töötajate lojaalsus	Tööraahulolu	Tööraahulolu näitajad

Allikas: autori koostatud

Oluline on tulemuste hindamisel hotellil arvestada Tallinna hotellituru tulemustega, mis on väga tugevalt positiivses korrelatsioonis täituvuse osas ja keskmiselt positiivselt korrelatsioonis keskmise hinna ja majutuspikkuse osas (tabel 22).

**Tabel 22.** Tallinna hotellituru ja Reval Park Hotel & Casino näitajate korrelatsioonianalüüs

	Majutuspikkus Tallinnas	Täituvus Tallinnas	Keskmine hind Tallinnas	Majutuspikkus hotellis	Täituvus hotellis	Keskmine hind hotellis
Majutuspikkus Tallinnas	1					
Täituvus Tallinnas	-0,313	1				
Keskmine hind Tallinnas	-0,369	0,414	1			
Majutuspikkus hotellis	<b>0,526</b>	-0,092	-0,330	1		
Täituvus hotellis	-0,112	<b>0,927</b>	0,2831	0,060	1	
Keskmine hind hotellis	0,197	0,382	<b>0,530</b>	-0,076	0,306	1

Allikas: autori koostatud



Antud teadmine annab informatsiooni, kas hotelli tulemused täituvuse ja hinna osas on samasuunalised üldise hotellituru käitumisega või mitte ja kuidas läheb ettevõtte võrreldes Tallinna hotellituru üldiste suundumustega nimetatud näitajate osas.

Reval Park Hotel & Casino mõeldab suuklientide väärtust, aga eraldi ei peeta arvestust üksikkliendi tulu kohta majutuses, mis on määrav informatsioon teenuse kujundamises ja pakkumises ning mõjutab otseselt ettevõtte finantstulemust. Kui klient on valmis rohkem kulutama, tasub pakkuda kallimaid teenuseid ja kui vähem, siis vähendada lisateenuste osakaalu teenuste paketi muutes seeläbi hinda soodsamaks. Antud näitaja iseloomustab ka personali lisamüügi oskuse taset. Samal ajal, kui jälgida kliendi tulu, tuleb jälgida ka kulu kliendi kohta, mis mõlemad koos mõjutavad kliendi kasumlikkust. Arengu ja õppimise aspekti mõõdetavaid näitajaid võib täiendada töörahulolu näitajatega. Hotellide üldine probleem on suur tööjõuvoolavus. Ettevõttes on viimastel aastatel täiustatud pidevalt motivatsioonisüsteemi töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja tööjõuvoolavuse vähendamiseks. Töörahulolu näitaja annab teavet, kuidas ja kas motivatsioonisüsteem koos töökeskkonna arendamisega on mõjutanud töörahulolu, mis omakorda on indikaatoriks töötajate hoidmisel ja tööjõuvoolavuse vähendamisel.

Uute pakutavate teenuste arv, nende kasutamise osakaal ja kasumlikkus on väga olulised näitajad, mida mõõta konkreetse teenuse lõikes, et välja selgitada, kas ning millisel määral kliendid neid tarvivad, kui suured on nende osutamise kulud ja kas planeeritud finantseesmärgid on täidetud. Antud täiendused muudaksid olemasolevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüütilisemaks ja tulevikku vaatavamaks.

**Tabel 23.** TTK näitajad, mõõdetavad TTK mitteolevad näitajad ja uued näitajad

Aspekt	Olemasoleva TTK näitaja	Mõõdetud, kuid TTK väljas näitaja	Täiendustepanek TTKle
Finants aspekt	Müügitulu Kasum Kasumi osakaal müügikäibest	Käive toa kohta Suurkliendide väärtus Käive töötunni kohta	Käive toa kohta Kliendi keskmise ostu suurus Tulu ja kulu ööbija kohta Käive töötunni kohta Keskmine hind
Kliendi aspekt	Kliendi tagasiside hinded Kliendikontaktide arv Eripakkumised	Püsikliendide arv	Uute lepinguliste klientide arv Püsikliendide arv

Protsessi aspekt	Täituvus Normide täitmine Müüdud tubade arv kliendisegmentides	Otsekulu suhe müügikäibesse	Müüdud tubade protsent tubade arvust, teenuste arv ja kasumlikkus
Personali aspekt	Tööjõuvoolavus Koolitusplaani täitmine Arenguveestluste kokkuvõtted		Töörahulolu näitajad
Väline aspekt			Täituvus, keskmine hind, majutuspikkus võrreldes konkurentidega ja Tallinna hotellituru andmetega

Allikas: autori koostatud

Nimetatud täiendavate tulemuslikkuse mõõdetavate näitajatega on otstarbekas olemasolevat tasakaalus tulemuskaarti täiendada (tabel 23). Osasid nimetatud näitajaid tegelikult ettevõttes juba juhtimisaruannete alusel mõõdeti, kuid tasakaalus tulemuskaardilt on need puudu. Oluline on järjepidevalt hinnata tasakaalus tulemuskaardi näitajate olulisust ja vajadusel seda kaasajastada seoses muutunud vajadusega teatud näitajate, mis tulemuslikkust mõjutavad, hindamiseks.

2015.aasta lõpus valmiv Hiltoni hotelliketi poolt opereeritav hotell saab olema ärimudelilt võrreldes suletud hotelliga erinev. Vajadus uue hotelli ehitamiseks tekkis seoses Reval Park Hotel & Casino piiratud võimalustega tulla vastu kliendi muutunud soovidele ja vajadustele. Suletud hotelli probleemiks sai ruumipuudus ja limiteeritud võimalused teenuste pakkumiseks vajalikus mahus, samuti vajadus värskendada olemasolevat ilmet ja toodet. Nimetatud põhjustel projekteeriti uus maja, kus lisaks endise hotelliga sarnaselt pakutavatele majutus- ja toitlustusteenusele ning kasiinole lisanduvad konverentsi- ja spateenused. Hotelli omanikul on varasem koostöökogemus Hiltoni hotelliketiga Varssavist, kus Hilton opereerib 5täрни hotelli, kus tegutseb ka Olympic Casino. Teooria peatüki kohaselt on tulemuslikkuse saavutamine paremini saavutatav keskmistel või suurtel hotellidel, kes kuuluvad hotelliketti, tõstavad oma kategooriat, omavad konkurentsivõimelist strateegiat tulemuslikkuse saavutamiseks ja mõõdavad tulemuslikkust. Hotelli omanik on valinud eeldatavalt tulemuslikkuse saavutamiseks sobiva ärimudeli – uus hotell on 5 täрни hotellide kategooriasse kuuluv keskmise suurusega ( 200 numbrituba) hotell, mida hakkab opereerima rahvusvaheliselt

juhtiv hotellikett. Hiltoniga kaasneb tundus, teeninduse kvaliteet ja rahvusvaheline oskusteave koos hotelliketile omase kulueelisega sisseostetavate kaupade näol.

Hilton kasutab opereeritavate hotellide tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks tasakaalus tulemuskaarti. Uue hotelli tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamiseks ja rakendamiseks ärikeskkonna analüüsi tulemusena määratletakse ettevõtte visioon, missioon ja väärtused, luuakse ärimudel ja valitakse konkurentsistrateegia, määratletakse kriitilised edutegurid ja tulemuslikkuse mõõdikud ning formuleeritakse tasakaalus tulemuskaart. Kuigi uus hotell pakub võrreldes suletud hotelliga rohkem teenuseid, siis majutusosakond rahuldab traditsiooniliselt külastajate põhivajadust öömaja järele. Kuna majutusteenuse pakkumine sarnaneb kõrgema kategooria hotellides, siis töö autor annab omapoolsed soovitused uue hotelli tasakaalus tulemuskaardi näitajate osas:

- Ettevõtte finantseesmärk on müügitulu ja kasum. Finantsnäitajad, mida uue hotelli turule sisenemise eesmärgiks finantsspektide osas hinnata võib, oleks eelarvestatud müügitulu ja kasumi eelarve täitmine, samuti soovitab autor hinnata kliendi ostu suurust, käivet toa kohta ja käivet töötundide kohta.
- Kliendiaspekti eesmärgiks on rahulolev klient ja selle aspekti tulemuslikkust saab hinnata kliendi tagasiside alusel, kui palju sõlmitakse lepingulisi suhteid uute klientidega, kui suur on kliendikontaktide arv, kui suure osa moodustavad püsikliendid ja erinevad kliendisegmendid klientide koguarvust ning kui suure turuosa hotell saavutab.
- Protsessiaspekti eesmärkideks pakub autor innovatsiooni, mis väljendub uute tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtmises, tootearendust uute teenuste näol, hotelliketi koostöövõimaluste ärakasutamist koos efektiivse tööjõuplaneerimisega. Õppimise ja arenguaspekti eesmärgiks oleks välja koolitada väga heade oskustega lojaalne personal, keda motiveeritakse hea töökeskkonnaga koos arenguvõimalustega ning pakutakse tööks vajalikke ressursse.

Töö autor soovitab kasutada tulemuslikkuse hindamiseks tabelis 24 välja toodud tulemuslikkuse näitajaid.

**Tabel 24.** Soovituslikud tulemuslikkuse näitajad uuele hotellile

Aspekti nimetus	Eesmärk	Näitaja
Finantsaspekt	Müügitulu ja kasum	Müügitulu täitmine
		Kasumi protsent müügitulust
		Kliendi ostu suurus
		Käive toa kohta
		Käive töötundide kohta
Kliendiaspekt	Kliendi rahulolu	Kliendi tagasiside
		Püsiklientide arv
		Uute lepinguliste klientide arv
		Kliendikontaktide arv
		Turuosa
		Kliendisegmentide osakaal klientide koguarvust
Protsessiaspekt	Innovatsioon	Tehnoloogilised lahendused
	Tootearendus	Teenuste kasumlikkus
	Ketisisene koostöö	Ühised hanked, Hiltoni tellimuskeskuse osakaal müügist, turunduskampaaniad, eripakkumised
	Efektiivsus	Normide ja standardite täitmine
Õppimise ja arengu aspekt	Kvalifitseeritud tööjõud	Koolituste plaan ja arv, nende mõju
	Motiveeritud tööjõud	Tööjõuvoolavus
	Vajalikud ressursid	Investeeringute eelarve

Allikas: autori koostatud

Nimetatud näitajate alusel tulemuslikkuse hindamine aitab kaasa majutusosakonna tulemuslikkusele täites püstitatud finantsseesmärgid läbi rahulolevate klientide, kellele pakutakse nende vajadustele vastavaid kõrgetasemelisi teenuseid organiseerides hotelli töö efektiivselt läbimõeldud tehnoloogiliste lahenduste ja tööprotsesside kvalifitseeritud ja motiveeritud personali abil.

## KOKKUVÕTE

Tulemuslikkuse juhtimist käsitletakse kui organisatsiooni strateegilist juhtimist ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, rõhutades erinevaid aspekte. Tulemuslikkust hinnatakse kokkulepitud tulemuslikkuse näitajate alusel. Selleks hinnatakse lõpptasandil finantsnäitajaid, kuid lisaks arvestatakse strateegiliselt oluliste mittefinantsnäitajatega, mis pikas perspektiivis finantstulemust tugevasti mõjutavad. Tulemuslikkuse juhtimine aitab edastada kõigile organisatsiooniga seotud huvigruppidele organisatsiooni eesmärke ja sellega seotud olulist infot; aitab leida erinevates organisatsiooni protsessides võimalusi ressursside paremaks kasutamiseks; aitab koguda organisatsiooni juhtidele vajalikku olulist ja tõest informatsiooni organisatsiooni kohta, mis on omakorda aluseks informatsioonipõhiste juhtimisotsuse langetamisel; annab võimaluse tõendus põhisele informatsioonile tuginedes määratleda organisatsiooni tegevuse mõju ning selle maksumust ehk kuluefektiivsust ja annab hea võrdlusmomendi organisatsiooni edasise arengu hindamiseks. Määratledes selgesti organisatsiooni soovitud tulemuslikkuse ja selle saavutamist mõjutavad tegurid, rakendatakse töötajate oskused ja energia pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks.

Hea tulemuslikkuse hindamise süsteem ei saa olla ainult ettevõttekeskne, vaid ettevõtte peab arvestama tulemuslikkuse hindamisel väliskeskkonnaga, kuulates selleks oma kliente, tarnijaid ja teisi olulisi huvigruppe. Hea tulemuslikkuse hindamise süsteem keskendub organisatsiooni jaoks olulistele tegevustele, mis aitavad saavutada püstitatud eesmärgid ning hindab tulemuslikkust mõjutavaid nii organisatsioonisisesi kui – väliseid näitajaid.

Olulisemad tähelepanekud, mis rõhutamist väärivad ja millega tulemuslikkuse juhtimisel arvestada, on läbiviidud uuringute põhjal väljatoodud järeldused, mille kohaselt tulemuslikkuse parendamine on paremini saavutatav keskmistel või suurtel hotellidel, kes kuuluvad hotelliketti, tõstavad oma kategooriat ja omavad konkurentsivõimelist strateegiat tulemuslikkuse parandamiseks ja mõõdavad tulemuslikkust; Keskmise suurusega ja suurtel hotellidel on kõrgemad täituvusprotsendid ja brutokasum.

Tulemuslikkuse hindamise süsteemide kujundamise muudab keeruliseks lõhe selle vahel, mida tahetakse ja mida tegelikult on võimalik hinnata. Peamised puudused olemasolevatel tulemuslikkuse hindamise süsteemidel on hotelli suurusega mitteametamine ja väliskeskkonna mõjude ning võrdlemise puudumine, mille osakaal tulemuslikkusele on reaalses elus määrav. Tulemuslikkust ei tasu hinnata üksnes prognoositud eesmärgiga, vaid arvesse tuleb võtta valdkonnas toimunud sündmusi.

Tulemuslikkust mõjutavad nii ettevõtte välised tegurid, mida hotell ei saa ise otseselt mõjutada, kui ka tegureid, mida hotell saab ise mõjutada oma eesmärkide saavutamiseks. Väliste teguritega kaasnevate positiivsete sündmuste puhul saab hotell oma tulemuslikkust suurendada kasutades oskuslikult ära tekkinud võimalusi. Tulemuslikkust on seostatud kliendile ja teistele huvigruppidele pakutud väärtusega. Tulemuslikkusest on huvitatud erinevad huvigrupid, kes eeldavad oma huvide täitmist, samal ajal aidates kaasa nende saavutamisele. Kasum, areng ja ettevõtte kasv, mis kuuluvad omanike huviringi, on seotud lojaalsete klientidega, kes on rahul saadud teenustega ja pakutavate teenuste väärtus on seotud rahulolevate pühendunud töötajatega.

Näiteetevõtte tasakaalus tulemuskaardi aspekte ja mõõdetavaid näitajaid seostati nende mõjuga tulemuslikkusele ja korrelatsioonianalüüsi käigus leiti näitajate vahelised seosed, mis tõestavad antud näitajate sobivuse tulemuslikkuse mõõtmiseks. Käive olemasolevatelt tubadelt (RevPar), mis on käibejuhtimise olulisem tulemuslikkuse näitaja, on tugevalt positiivselt seotud müüdud tubade käibe, kasumi, müüdud tubade arvu ja täituvusega. Kasumi teenimine, mis on ettevõtte eesmärk, on tugevalt positiivses korrelatsioonis müüdud tubade arvu, täituvuse ja RevPar`ga. Võime järeldada, et hotellile on olulisem tulemuslikkuse seisukohast suurendada täituvust, et teenida suuremat kasumit kui tõsta keskmist hinda, kui samal ajal täituvus ei suurene. Täituvuse suurenemisega kaasneb suurem ööbijate ning saabujate arv, samal ajal külastajate majutuspikkus ei oma olulist seost ei kasumlikkuse ega RevPar`ga. Tulu ööbija kohta on kasvanud kiiremini võrreldes otsekuludega. See on seletatav keskmise hinna kallinemisega, Tulude kasv ja kulude kontrollimine on aidanud suurendada kasumlikkust. Müügitulu ja otsekulu on omavahel väga tugevas positiivses korrelatsioonis. Keskmise hinna kasv vähendab otsekulu müüdava toa kohta. Kliendid

tekitavad ettevõttele müügitulu. Kliendi rahulolu, valmisolek kulutada ja kliendi väärtus mõjutavad finantstulemusi positiivses või negatiivses suunas.

Inimressurss on kõige olulisem ettevõtte vara, millest saavad alguse kõik ülejäänud TTK aspektid. Motiveeritud, teadmiste ja oskustega töötajad on need, kes läbi efektiivsete protsesside tagavad kliendi rahulolu ja aitavad saavutada ettevõtte püstitatud eesmärgi. Personalikulu on keskmiselt positiivses seoses käibe ja kasumiga, mis on omakorda seotud ettevõtte palga- ja motivatsioonisüsteemiga. Individuaalsed töötajate eesmärgid seotakse ettevõtte üldeesmärkidega eesmärgiga hoida kvalifitseeritud ja pühendunud töötajaid organisatsioonis..

Oluline on tulemuslikkuse hindamisel hotellil arvestada Tallinna hotellituru tulemustega, mis on väga tugevalt positiivses korrelatsioonis täituvuse osas ja keskmiselt positiivselt korrelatsioonis keskmise hinna ja majutuspikkuse osas ning monitoorida konkurentide tegemisi. Täiendusettepaneku kohaselt määratakse olemasolevale tulemuslikkuse juhtimise süsteemile juhtimise ja hindamise tasandid, kus konkreetse eesmärgi saavutamist mõjutatakse, täiendatakse tagasisivaatavaid näitajaid nn edasiviivate tulemuslikkuse näitajatega ning lisatakse juurde väliskeskkonna mõjud konkurentide ja hotellituru suundumuste kujul.

Antud töö eesmärk, hinnata tulemuslikkuse näitajate olulisust ja seost eesmärkide saavutamiseks tehtavate tegevustega, sai täidetud ja püstitatud küsimustele vastused leitud.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D.** Human resource management and performance in the Barbados hotel industry.- International Journal of Hospitality Management, 2006, Vol. 25 No. 4, p. 623-46.
2. **Au, K. and Tse, C.** The effect of marketing orientation on company performance in the service sector: a comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand”.- Journal of International Consumer Marketing, 1995, Vol. 8 No. 2, p. 77-87.
3. **Bititci, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L.** Integrated Performance Measurement Systems:- A Development Guide. – International Journal of Operations and Production Management, 1997, Vol. 17, No. 6, p.522-535.
4. **Brudan, A.** Rediscovering performance management systems, learning and integration. Measuring Business Excellence, 2010, Vol. 14, No. 1, p.109-123.
5. **Chi, C.G., Gursoy, C.D.** Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination.- International Journal of hospitality management, 2009, Vol. 28, No.2, p. 245–253.
6. **Claver Cortes, E., Molina Azorín, J.F., Pereira Moliner, J.** The impact of strategic behaviors on hotel performance. - International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2007, Vol. 19 (1), p. 6–20.
7. **Cross R.G.** Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination. New York: Broadway Books, 1997.
8. **Davenport T.H, Harris J.G.** Competing on analytics: The new science of winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
9. **Detta M., Leigh R.** Towards Performance Measurement in Hotels: an Incremental Approach, Dublin Institute of technology, 2010, p.13.



10. **Detta M., Leigh R.** Towards Performance measurement in Hotels: an Incremental Approach. Dublin Institute of Technology, 2010, p.13.
11. **Doherty, T. L., Horne T.** Managing public services - implementing changes: A thoughtful approach to the practice of management. London, 2002: Routledge
12. Eesti ja Euroopa turism 2013.  
[http://www.puhkaeestis.ee/et/eestiturismiarenduskeskus/spetsialistile/turismistatistika] 17.03.2014.
13. Eesti Kvaliteediühing.  
[http://eq.ee/sisu/efqm-taustlikkusmudel].
14. **Gross, R.G, Higbie, J.A, Cross, D.Q.** Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. - Cornell Hospitality Quarterly, 2009, Vol 50, p.56-81.
15. **Ham, S., Kim, W.G. and Jeong, S.** Effect of information technology on performance in upscale hotels.- International Journal of Hospitality Management, 2005, Vol. 24 No. 2, p. 281-294.
16. **Heo, C.Y., Lee, S.** Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. - International Journal of Hospitality Management, 2011, Vol., p. 243-251.
17. **Hu, M.L., Horng, J.S. and Sun, Y.H.C.** Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance.- Tourism Management, 2008, Vol. 30 No. 1, p. 41-50.
18. **Ismail, J.A, Dalbor, M.C, Mills, J.D.** Using RevPAR to analyze lodging-segment variability. -Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002, Vol 43(6), p.73-80.
19. **Kang, K.H., Lee, S. and Huh, C.** Impacts of positive and negative corporate social innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland".- Tourism Management, 2010, Vol. 31 No. 2, pp. 221-231.
20. **Kanji, G. K.** Performance Measurement System,".- Total Quality Management, 2002, Vol. 13, No. 5, p. 715-728.
21. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Tallinn: Pilgrim, 2003, lk. 320.

22. **Karu, S.** Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis I osa. Tartu: Rafiko, 2008, 333 lk.
23. **Kim, W.G., Cho, M., Brymer, R.A.** Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type.- International Journal of Hospitality Management 2013, Vol 34, p. 404– 412.
24. **Kimes, S.E.** The future of Hotel Revenue Management. - Journal of Revenue and Pricing management, 2011, Vol. 10, No. 1, p.62-72.
25. **Leimann J., Skärvad, P.H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, lk. 309.
26. **Makrigiannakis, G., Soteriades, M.** Management Accounting in the Hotel Business: The Case of the Greek Hotel Industry.- International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 2007, Vol. 8(4), pp.47-76.
27. **Meyer, M. W.** Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard, in Cambridge University Press, 2002, p. 81-113.
28. **Moullin, M.** Defining Performance Measurement.- Perspectives on Performance, 2003, Vol. 2, p.3.
29. **Murphy, A.** Performance Assessment in Hotels.- Accountancy Ireland, 2012, Vol.44, No.5, p.41-43.
30. **Neely, A., Adams, C., Kennerley, M.** The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, London, 2002: Prentice, p. 377.
31. **Neves, J.C. and Lourenco, S.** Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies”.- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2009, Vol. 21 No. 6, pp. 698-712.
32. **Noor, N.A.M.** Trust and Commitment: do they influence e-customer relationship performance? International Journal of Electronic Commerce Studies, 2012, Vol.3, No.2, pp. 281-296.
33. **Patlar, A. and Mia, L.** Transformational leadership style, market competition and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia.- International Journal of Hospitality Management, 2009, Vol. 28 No. 2, p. 254-62.

34. **Persic, M., Prohic, M., Ilic, S.** Management accounting system and hotel enterprise competitiveness. Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, 2001 International Conference Enterprise in Transition, pp. 817-838.
35. **Queenan, C., Ferguson, M., Stratman, J.** Revenue Management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry. – Journal of Revenue and Pricing management, 2011, Vol. 10, No. 2, p. 172-188.
36. **Sainaghi, R.** Hotel performance: state of art.- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010, Vol. 22, No.7, p. 920-952.
37. **Sharma, D.** The Differential Effect of Environmental Dimensionality, Size and Structure on Budget Systems Characteristics in Hotels. -Management Accounting Research, 2002, 13(1), pp. 101-130.
38. **Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. and Yim, F.H.K.** An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry.- International Journal of Hospitality Management, 2005, Vol. 24 No. 4, p. 555-577.
39. **Striteska, M., Spickova, M.** Review and Comparison of Performance Measurement Systems.- Journal of Organizational Management Studies, 2012 , p.1-13.
40. **Zigan, K., Zeglat, D.** Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. Facilities, 2010, Vol. 28, No.13/14, p.597-610.
41. **Tajeddini, K.** Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on responsibility activities on company performance in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, 2010, Vol. 29 No. 1, p. 72-82.
42. Tallinna Turism 2013  
[http://www.tourism.tallinn.ee/static/files/070/tallinn\\_2013.pdf](http://www.tourism.tallinn.ee/static/files/070/tallinn_2013.pdf)
43. **Tse, A., Sin, L., Yim, F. and Heung, V.** Market orientation and hotel performance”.- Annals of Tourism Research, 2005, Vol. 32 No. 4, p. 1145-1147.
44. Tulemuste hindamine. Toimetaja M.Feldmann. Äripäev 2010, 121 lk.

45. **Wang, X.L.** Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management.-  
International Journal of Hospitality Management, 2012, Vol 31, p. 864-874.

# LISAD

## Lisa 1. Tulemuslikkuse mõõtmine erinevatel tasanditel

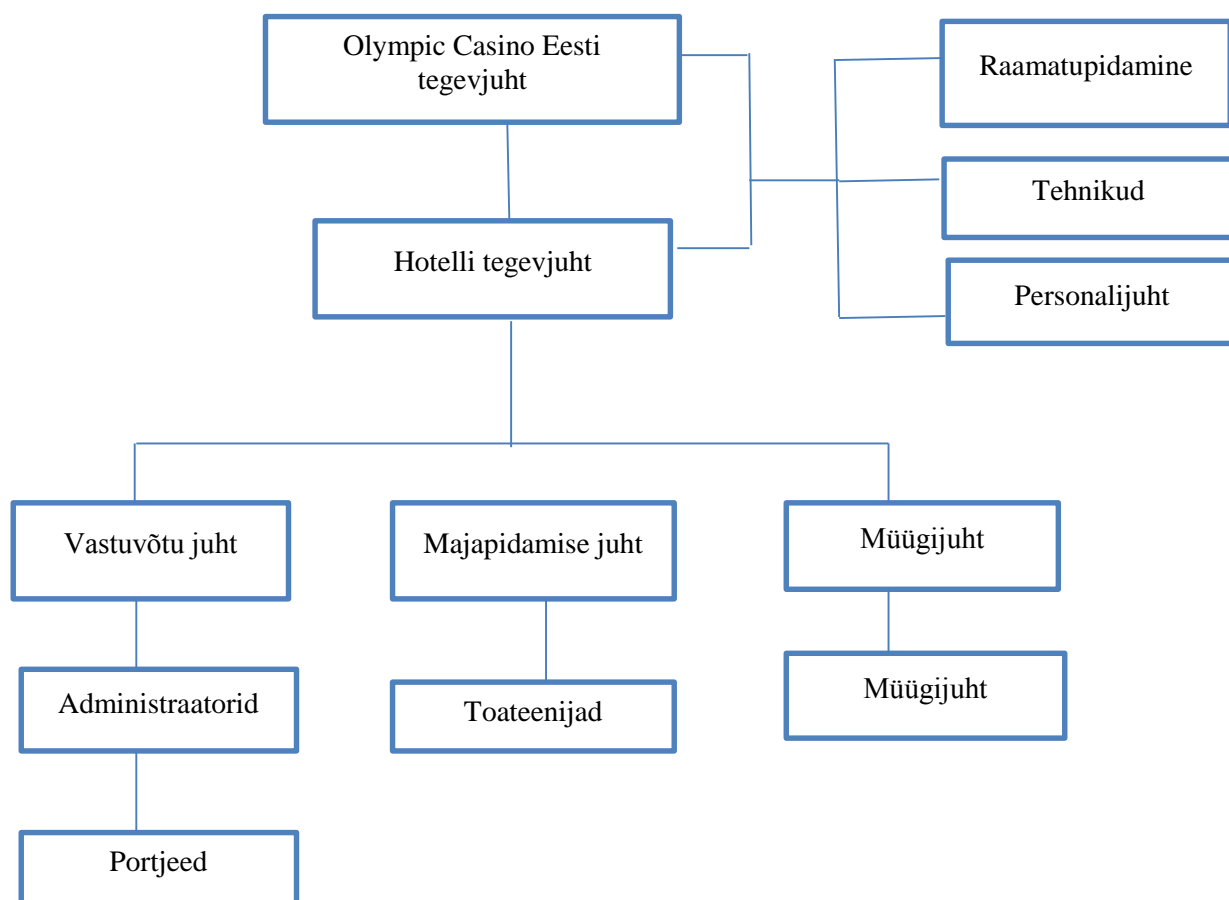
**Tabel 23** . Uuringu tulemused hotellides kasutatavatest tulemuslikkuse mõõtmise sõltumatutest ja sõltuvatest näitajatest erinevatel tasanditel

<b>Tulemuslikkuse tasandid ja indikaatorid / sõltuvad muutujad</b>		
<b>Tasandid</b>	Vastajate number	Osakaal (%)
Operatsioonitasanadi tulemuslikkus	49	36
Operatsiooni- ja finantstasandi tulemuslikkus	33	24
Finantstasandi tulemuslikkus	32	23
Organisatsiooni tasandi tulemuslikkus	16	12
Kõigi kolme tasandi tulemuslikkus	7	5
Finants- ja organisatsioonitasandi tulemuslikkus	1	1
Kokku vastajaid	138	100
<b>Indikaatorid</b>		
<b>Operatsioonitasandi tulemuslikkuse mõõtmisel</b>		
Täituvus,müügi maht, hind, müügikäive	29	59
Efektiivsus, produktiivsus	9	18
Kliendi rahulolu	3	6
Turu orientatsioon	3	6
Teeninduse kvaliteet ja innovatsioon	3	6
Muu	2	4
Kokku vastajaid	49	100
<b>Tegevus ja finantstasandi tulemuslikkuse mõõtmisel</b>		
Kasum, müügimaht, müügikäive	15	45
Efektiivsus, produktiivsus	10	30
Kasum, müügimaht ja kliendi rahulolu	7	21
Kasum ja teeninduse kvaliteet	1	3
Kokku	33	100
<b>Finantstasandi tulemuslikkuse mõõtmisel</b>		
Finantssuhtarvud	17	53
Aktsiahinnad ja/või risk	8	25
Kogu-ja puhaskasumi vahe (marginaal)	4	13
Efektiivsus, produktiivsus	3	9
Kokku	32	100
<b>Tulemuslikkuse indikaatorid /sõltumatud muutujad</b>		
Välised näitajad	13	9
Sisemised ja välised näitajad	10	7
Sisemised näitajad	115	83
Kokku vastajaid	138	100
Sisemised näitajad		
Strateegia	32	28
Tootlikkus	28	24
Turundus	24	21
Osakond	21	18

Infotehnoloogia	10	9
Kokku vastajaid	115	100
Strateegia		
Strateegia konkurentsiga toimetulekuks	11	34
Hotelli eripära	9	28
Keskkonna strateegia	5	16
Varade haldus ja/või kapitali struktuur	5	16
Ettevõtlikkus ja innovatsioon	2	6
Kokku	32	100
Tootlikkus		
Efektiivsus ja produktiivsus	24	86
Sisseostetud teenused	4	14
Kokku	28	100
Turundus		
Turu orientatsioon ja kliendi rahulolu	8	33
Kvaliteet ja hinnakujundus	6	25
Hooajalisus	6	25
Suhete turundus	2	8
Kaubamärgi juhtimine ja ketimõju	2	8
Kokku	24	100
Organisatsioonitasandi tulemuslikkus		
Inimressursi juhtimine	13	62
Perekonna töö (perefirmad)	3	14
Organisatsiooni struktuur	3	14
Teadmised ja intellektuaalne kapital	2	10
Kokku vastajaid	21	100

Allikas: (Sanaighi 2009:929,933)

## Lisa 2. Hotelli majutusosakonna struktuur



### Lisa 3. Korrelatsioonianalüüsi algandmed 2011-okt 2013

	Käive	Kasum	TÖP	VÖP	Ar person	ALS	%	ADR	Rev Par
Jaanuar	58296	33938	1543	2601	776	1,69	41,1	38	16
Veebruar	42947	22009	1308	2160	1090	1,65	38,6	33	13
Märts	37346	20834	1201	1858	1082	1,55	32	31	10
Aprill	60707	41185	1730	2957	1854	1,71	47,7	35	17
Mai	79576	56202	1948	3123	1652	1,6	51,9	41	21
Juuni	90061	64431	2046	3486	1915	1,7	56,4	44	25
Juuli	130212	100689	3029	5637	2654	1,86	80,8	43	35
August	118423	87802	2745	4680	2238	1,7	73,2	43	32
September	65423	44877	1600	2686	1441	1,46	44,1	41	18
Oktoober	65356	43149	1785	2909	1542	1,63	47,6	37	17
November	61441	42050	1592	2652	1287	1,67	43,9	39	17
Detsember	56521	33576	1246	2202	1395	1,77	33,2	45	15
Jaanuar	72536	43808	1601	2682	1257	2,13	42,7	45	19
Veebruar	37671	19463	1162	1827	964	1,90	33,1	32	11
Märts	55181	34321	1553	2456	1230	1,70	41,4	36	15
Aprill	68498	45527	1723	2916	1502	1,94	47,5	40	19
Mai	83504	58522	1935	3116	1733	1,80	51,6	43	22
Juuni	97379	73639	2231	3608	1954	1,85	61,5	44	27
Juuli	125415	97365	3009	5230	2890	1,81	80,2	42	33
August	100304	76082	2498	4247	2128	2,00	66,5	40	27
September	74701	46469	1899	3061	1730	1,87	52,3	39	21
Oktoober	59736	39441	1719	2771	1520	2,96	45,8	35	16
November	60214	40729	1518	2316	1320	1,65	41,8	40	17
Detsember	73856	53476	1564	2589	1541	1,72	41,7	47	20
Jaanuar	73970	48853	1296	2189	1141	1,92	34,6	57	20
Veebruar	50163	32299	1285	1827	1010	1,81	37,9	39	15
Märts	47203	28573	1186	1891	1228	1,54	31,6	40	13
Aprill	57128	37583	1481	2369	1569	1,51	40,8	39	16
Mai	102473	76371	2048	3340	1931	1,73	54,6	50	27
Juuni	96067	72473	2164	3439	1792	1,92	59,6	44	26
Juuli	120220	94104	2804	4355	2314	1,89	74,8	43	32
August	124565	97872	2632	4213	2115	1,99	70,2	47	33
September	81326	59037	1909	2995	1804	1,66	52,6	43	22
Oktoober	64767	42529	1756	2724	1798	1,52	46,81	34	17



## Lisa 4. Tulu- ja kuluanalüüsi andmed

	2011	% otse- kulust	2012	% otse- kulust	2013 jaan- okt	% otse- kulust
Personali- kulu	150549	55%	139125	50%	116656	52%
Komisjoni- kulud	45018,38	16%	45716,43	16%	46720	21%
Tubade lisavarustus	13367	5%	12604	4%	5829	3%
VIP kulu	494	0%	449,78	0%	560	0%
Trükised	1484,15	1%	1916,99	1%	988	0%
kaabeltelevi- sioon	7405,08	3%	7405,08	3%	5554	2%
Puhastusvah- endid	1806,58	1%	1945,13	1%	971	0%
Pesukulud	39997,33	15%	43093,28	15%	37862	17%
Töörõivad	1493,53	1%	746,42	0%	121	0%
Inventar, mööbel	1809	1%	14038	5%	745	0%
Tarkvara hooldus- kulud	9928	4%	10169	4%	6574	3%
Muu väheväärtus- lik vara	532	0%	877	0%	325	0%
Telefonikul- u	1430	1%	1595	1%	1085	0%
Kontori- tarbed	252	0%	479	0%	315	0%
	275566	100%	280160	100%	224305	100%
Kulu ööbija kohta	7,46		7,61		7,64	
Otsekulu suhe müügi- käibesse		32%		31%		28%

## SUMMARY

### PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENT

The Master's thesis *Performance Measurement and Management in a Medium-Sized Accommodation Enterprise* deals with the need for applying performance management of a hotel in the changing business environment and more intense competition, as well as with the need for implementing it in order to achieve the goals set by taking into account the factors that have an impact on the performance. The aim of the Master's thesis is to complement and improve the evaluation system of the hotel's accommodation unit on the basis of the connections between and the relevance evaluation of the balanced scorecard indicators.

In order to meet the goal, the essence of the performance measurement and management, the performance measurement systems utilized in the hotel industry, the factors affecting the performance of the hotels are studied, on the basis of which the balanced scorecard, used in the model enterprise, is evaluated, and a proposal is made for improving it.

In order to achieve the aim, the following research tasks are set and fulfilled:

1. To provide a theoretical overview of the essence of the performance measurement and management, and of management systems.
2. To study the creation process of the performance measurement system in the form of the balanced scorecard.
3. To point out, based on previous studies, which performance management and evaluation systems and performance indicators are applied.
4. To study which activities affect performance the most in the accommodation sector and how they do that.
5. To evaluate the balanced scorecard used by Reval Park Hotel & Casino.

6. To make suggestions for the improvement of the company's performance management and evaluation system together with the suitable performance indicators.

The research paper consists of two chapters. The essence and theoretical bases of the performance management and principal concepts – performance and its measurement – are specified in the first chapter, as well as why and how to implement the performance management system in an enterprise. Based on previous studies, factors and activities affecting performance at different levels of the hotel industry together with the characteristic indicators are pointed out. The chapter also describes the process of building up and implementing the balanced scorecard as a performance management system utilized the most in lodging establishments.

The second chapter introduces the enterprise the data of which has been used for conducting the empirical analysis of the thesis. The four aspects of the balanced scorecard used by the company are evaluated by analysing the interrelationships of the measured performance indicators by means of the correlation analysis. An improvement proposal is made together with suggestions for the implementation of the balanced scorecard in the enterprise.

A good performance measurement and management system focuses on the activities relevant to the organisation that contribute to the achievement of the goals set, and measures both the internal and external indicators affecting the performance. Performance has been associated with the values offered to the clients and other stakeholders (owners, employees). Profit, development and growth of the company, which are the owners' interests, are related to loyal customers who are satisfied with the services rendered, and the value of the services is related to satisfied and committed employees.

The relevance of turnover, cost and customer relations management to performance combined with the efficiency of the enterprise's product development and processes and value of the employees are assessed in the empirical part. The improvement suggestion is to describe the existing performance management system in terms of management and measurement levels at which the achievement of a specific goal is influenced, retrospective indicators are complemented with the so-called constructive performance

indicators, and effects of the external environment i.e. competitors and trends on the hotel market are added.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Terje Kalamees,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine majutusasutuses,

mille juhendaja on Kertu Lääts,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **12.01.2015**